

Atelier 7

Direction des ressources humaines et FOAD : atouts et limites en matière de gestion des compétences.

Animé par Daniel Croquette (CESI), cet atelier a vu les interventions de Philippe Rousselet, responsable de la Formation chez USINOR, et Marie Frilley, responsable des domaines Ressources Humaines, sécurité et juridique chez France Telecom Formation

Les turbulences de l'environnement et les exigences sans cesse renouvelées en matière d'excellence, de fiabilité, d'adaptabilité, de réactivité, contraignent bon nombre de salariés à s'adapter et induisent de fait la nécessité d'une meilleure prise en compte de la gestion des compétences au sein des organisations. Les entreprises se sont engagées, il y a plusieurs années, dans un « re-engineering » de leur organisation du travail qui s'est principalement traduit à travers le flux tendu, le juste à temps (JAT), la recherche d'une plus grande autonomie de la part des opérateurs et notamment dans la mise en œuvre d'îlots autonomes de production. Cela a d'abord touché le monde de l'industrie, mais aujourd'hui ce sont les services qui appliquent et développent ces mêmes méthodes, la formation, y compris (l'industrialisation de la formation, son « re-engineering », sont des sujets de préoccupation très au goût du jour).

La formation se doit, encore plus aujourd'hui qu'hier, de soutenir les évolutions technologiques, organisationnelles (quel que soit le secteur d'activité) et les effets qui en découlent, en se rapprochant davantage des préoccupations opérationnelles (formation intégrée), en apportant la réponse là où il faut, au moment où on en a besoin, en se centrant sur les attentes et besoins singuliers des clients, en premier lieu les salariés (on entend ici ou là parler de granules de formation, de micro-compétences, de grains de formation...).

L'objectif de cet atelier a été d'identifier en quoi la Formation Ouverte et à Distance (FOAD) représente un levier ou un frein pour accompagner le développement des compétences en entreprise, mais aussi dans quelles mesures ces nouvelles modalités de formation impactent sur l'organisation du travail et les compétences des acteurs en charge de la formation au sein de ces mêmes entreprises. La question sous-tendue étant celle de savoir dans quelles mesures ces dispositifs de formation « flexibles » peuvent participer à l'amélioration de la performance des organisations qui les mettent en œuvre.

En préambule, Daniel Croquette directeur du développement du CESI et président de l'AFREF rappelle que le point de départ de nos investigations se situe au niveau des Ressources Humaines, l'interface entre des systèmes d'intérêts parfois différents à savoir les individus et les organisations : la FOAD ouvre t-elle de nouveaux horizons pour les services des Ressources Humaines ... ?

Pour tenter de répondre à cette question, les échanges se sont structurés autour de deux retours d'expérience.

Le premier concerne un projet qui a débuté en 1996 au sein du groupe France Telecom et plus particulièrement de la branche Réseaux qui emploie 40 000 personnes dont plus de 3 000 managers.

C'est dans un contexte particulier que s'est déroulée cette action de formation. En effet, comme le rappelle Marie Frilley, le groupe France Telecom s'inscrit dans une nouvelle dynamique et cela depuis plusieurs années, avec une double contrainte qui est de s'ouvrir vers l'extérieur dans une logique de marché tout en garantissant aux salariés un statut hérité des années où l'entreprise était encore une entreprise publique, disposant d'un monopole sur les services de téléphonie. Par conséquent, l'entreprise doit composer avec le personnel présent (il y a encore environ 85% de fonctionnaires au sein de France Telecom SA) et développer son employabilité. L'enjeu actuel est d'accompagner l'évolution des métiers (liés en partie à l'évolution des technologies mais, aussi au repositionnement du groupe) et donc des compétences de l'ensemble des populations.

Ces turbulences au niveau du groupe, ont bien évidemment affecté l'organisation de la formation au sein de France Telecom. En effet, le Service National d'Enseignement est devenu France Telecom Formation dont une direction est dédiée au développement de nouveaux dispositifs pédagogiques associant les nouvelles technologies. Par delà les effets de sémantique, qui peuvent être aussi considérés comme un signe vers l'interne des changements engagés, c'est un bouleversement qu'il a fallu opérer pour que la direction de la formation du groupe puisse répondre aux nouvelles exigences induites par le repositionnement de l'entreprise. C'est un véritable changement de culture, une démarche nouvelle orientée vers une logique de type client-fournisseur.

La formation est donc considérée comme un des leviers puissants pour accompagner les différentes populations dans leur adaptation aux nouvelles contraintes, aux nouveaux objectifs fixés par l'entreprise ; cela justifie les moyens engagés depuis de nombreuses années. Le domaine des Ressources Humaines qui représente à lui seul plus de 4700 personnes est en première ligne car il est actuellement concerné par un projet de déploiement d'effectif appelé « RH demain » ayant pour objectif final et opérationnel de positionner le manager comme premier RH de l'entreprise.

L'accompagnement des managers de la branche Réseaux s'est concrétisé à travers la mise en œuvre d'un dispositif de formation baptisé l'École des Réseaux de France Telecom. C'est la première expérience pédagogique mixant présentiel et distance, utilisant les réseaux pour la mise à distance de la formation.

L'objectif a été de permettre aux managers de se mettre davantage à l'écoute des équipes dont ils ont la charge quotidienne afin que ces dernières soient elles-mêmes plus à l'écoute du client. « Mettre le personnel au centre et le client au cœur », voilà comment on pourrait résumer le défi lancé par Michel Bon à son arrivée en 1993. Pour se faire, il s'est agit de convaincre et accompagner l'encadrement intermédiaire. Cette population composée d'hommes et de femmes dont une grande part est issue du terrain, de profil plutôt technicien, a pu bénéficier pendant longtemps de perspectives d'évolution interne sans pour autant avoir à démontrer leurs compétences en matière de management.

Convaincre les 3000 « middle managers » que la première compétence d'un responsable d'équipe n'est pas forcément technique, mais davantage managériale a été un véritable challenge car beaucoup n'ont pas souhaité jouer le jeu de manière spontanée.

L'idée a été de « bâtir » une école interne en reconnaissant et en s'appuyant sur l'expertise France Telecom pour développer un dispositif pédagogique qui fasse appel à de nouvelles modalités de formation et de nouvelles organisations pédagogiques. Loin des cours magistraux ayant recours à des intervenants externes, on s'est orienté vers des modes

pédagogiques mixtes pour réaliser une formation en alternance d'une durée variable allant de 3 à 4 mois en fonction des besoins et profils des apprenants.

Ce dispositif alterne des séances d'apprentissage auto dirigées ainsi que des séances de regroupement ayant lieu tous les mois, pendant un jour et demi à deux jours, réunissant une cinquantaine de managers de 1^{er} niveau.

Ces dernières ont pris deux formes :

- des petits regroupements physiques de type atelier, animés par un intervenant interne,
- des séances de grand regroupement, au cours desquelles des intervenants extérieurs, venant d'horizons très variés (philosophes, etc.), ont permis d'ouvrir les participants sur leur environnement.

Pendant les trois semaines d'intersession, une mallette pédagogique, constituée de CDROMs et de vidéos a été remise aux participants. L'autoformation a permis de préparer les regroupements qui ont donc eu pour vocation de mettre en œuvre et valider ce qui a été appris pendant l'intersession.

L'autoformation en ligne n'a pas été développée au départ, mais petit à petit un certain nombre de forums ont vu le jour. Ces forums ont permis aux apprenants de communiquer à plusieurs niveaux : d'abord entre eux (au sein d'un même groupe), ensuite au niveau régional (travailler avec les participants d'une autre région), et enfin au niveau national pour créer une dynamique plus globale. Les managers, peu familiarisés à l'outil et manquant de pratique, ont eu du mal au départ à participer activement à ces forums. Afin de mobiliser les participants, un tuteur, en charge de l'animation du forum, a organisé des rendez-vous, sorte d'événements mobilisant de fait les participants (par exemple : poser une question au PDG...).

Par-delà les NTIC, un effort tout particulier a été réalisé au niveau de l'accompagnement humain, tant sur le plan pédagogique qu'organisationnel.

On s'est appuyé par exemple sur la ligne managériale¹ (n+1 des middle managers) qui représente un levier très fort pour accompagner les participants dans le déroulement de la formation, par le biais d'une contractualisation bipartite permettant une personnalisation de la prestation de formation. En effet, la reconnaissance de l'engagement en formation par la hiérarchie représente une des conditions nécessaires pour garantir un investissement adéquat en formation. Cela passe bien évidemment par une co-analyse des besoins et des attentes lors de l'entretien annuel, mais également par la mise en œuvre d'un contexte suffisamment favorable, et notamment l'allocation d'un certain nombre de ressources dont le temps, pour que l'apprenant puisse s'investir en toute quiétude et développer ses compétences. Le manager de groupe peut par exemple participer à des séminaires ou bien encore faire du benchmarking ce qui requiert bien évidemment un détachement de la production. C'est en quelque sorte ce que Philippe Carré² appelle le contrôle social : « [...]il reste évident que les facteurs d'encouragement ou de freinage des projets de formation seront intimement liés aux situations sociales, politiques et organisationnelles dans lesquelles ils s'insèrent. ».

Un autre facteur de réussite important réside dans l'accompagnement individuel de chacun des middle managers par un responsable pédagogique. Ce dernier est le garant du suivi et de la progression vers les objectifs. Ces différents responsables pédagogiques, issus de France Telecom Formation, ont eu pour rôle d'accompagner les participants dans l'évolution de leur

¹ Selon le principe de la « Pyramide inversée », les managers ont eux aussi bénéficié d'actions de formation et d'accompagnement mobilisant, de fait, leur n+1 respectif.

² *L'autoformation dans l'entreprise*, Editions Entente, avril 1992.

métier et le développement des compétences managériales. Des entretiens sont donc venus ponctuer le cheminement des participants, supports aux activités de médiation et de soutien à la motivation.

Pour conclure, Marie Frilley rappelle qu'un des éléments fondamentaux pour la réussite de cette école des Réseaux a résidé dans la capacité des formateurs à imaginer, développer et intégrer de nouvelles postures tant au niveau du suivi pédagogique que de la prescription des ressources. La prise de conscience s'est faite lentement mais de manière opérationnelle. Aujourd'hui cette école interne évolue pour prendre la forme de «plate-formes décentralisées du management» dont la finalité reste le développement des compétences des managers de l'entreprise, tout en prenant en compte les stratégies locales.

Ce premier retour d'expérience a permis de rappeler trois points importants.

- L'importance de l'accompagnement dans les dispositifs de formation ouverte et à distance (FOAD) : qu'il soit humain et/ou technologique, qu'il se situe en amont, pendant la formation ou bien encore en aval, l'accompagnement pédagogique et organisationnel est une variable qu'il ne faut en aucun cas négliger³.
- L'autoformation en entreprise n'est pas synonyme de solo-formation. Le travail collaboratif à travers les forums, les échanges pendant les regroupements, la confrontation à l'autre sont autant de facteurs clés qui permettent de réduire le sentiment d'isolement et de maintenir une certaine dynamique.
- La mise en œuvre de dispositif de FOAD s'inscrit dans un processus où l'innovation technologique n'est pas forcément synonyme d'innovation sociale. C'est dans le cadre d'une démarche en pas à pas, chemin faisant, par améliorations successives que se construisent et se développent de telles modalités de formation.

Le second retour d'expérience nous a fait basculer dans le monde de l'industrie et plus particulièrement chez Usinor. C'est là aussi un bon exemple d'une organisation qui se trouve en constante transformation, obligée de s'adapter aux évolutions de son environnement et par là-même dans la nécessité absolue d'accompagner l'évolution des compétences de ses salariés, et notamment les opérateurs au sein des ateliers.

Philippe Rousselet qui est le responsable de la formation chez USINOR, est actuellement à la tête d'une structure interne (regroupant environ 40 personnes) qui a été créée il y a peu de temps pour développer l'ingénierie de formation.

D'entrée de jeu, Philippe Rousselet a souhaité mettre l'accent sur plusieurs éléments.

- La notion de distance peut être appréciée de différentes manières. En effet, dans bien des cas, les NTIC permettent d'apporter la formation au plus près du poste de travail. On peut donc légitimement s'interroger sur l'usage du terme « distance ». Parlons plutôt de formation de proximité. Le « mauvais » élève qui se trouve dans le fond d'une classe ressent très certainement davantage la distance que le salarié qui se forme dans le cadre de dispositif intégré en entreprise.

³ Cf. *Accompagner des formations ouvertes, Conférence de Consensus*, Collectif de Chasseneuil, L'Harmattan, mars 2001.

- Ce qui importe le plus c'est la réussite des salariés dans leur travail. Ce n'est donc pas la quantité de connaissances acquises qui doit servir de baromètre, mais plutôt la capacité à gérer les événements, les aléas.

Le discours sur l'autonomie, la responsabilisation des salariés, la prise d'initiative, la capacité à prendre les bonnes décisions au moment opportun, est très présent dans un certain nombre de secteurs d'activité et tout particulièrement celui de l'industrie. La FOAD, parce qu'elle induit et mobilise l'autonomie des individus est en ce sens un modèle intéressant pour les tenants de l'organisation auto formatrice.

En effet, dans des environnements de travail très contraignants tels que ceux d'USINOR, les salariés n'ont pas le droit à l'erreur ; par conséquent le challenge à relever réside dans la capacité de l'entreprise à former des gens qui ne feront pas d'erreur.

Que signifie former ? Il est nécessaire de faire un distinguo entre la formation et l'information. La formation c'est à la fois de l'instruction, de l'apprentissage et de l'éducation. On peut donc s'interroger sur ce que peut apporter la FOAD dans ces trois domaines.

Au niveau de l'Instruction : le travail qui est réalisé aujourd'hui chez USINOR relève de l'ingénierie didactique. Il s'agit de bâtir des formations-métiers en partant des situations de travail, en les décortiquant et en les modélisant. L'objectif est « d'apporter en tant que de besoin les éléments pour maîtriser son sujet et avoir l'intelligence des choses ». Il est devenu très difficile, et en tout état de cause inutile, d'envoyer les opérateurs se former une journée entière en stage. Il s'agit aujourd'hui de répondre aux besoins de manière la plus individualisée possible en allant à l'essentiel. En ce sens les NTIC permettent de reconstituer des environnements virtuels et par conséquent de montrer les choses, d'imager, de décrire, d'animer les processus, voire d'entrer dans les machines. Cela peut également se traduire à travers la mise à disposition permanente de fiches, de pièces documentaires, de dessins, de schémas animés ou non qui permettent d'être accessibles via bases de données pour régler les problèmes en situation. Toutefois, il est important de rappeler qu'un effort important doit être réalisé dans la structuration de ces apports de connaissance, car il ne s'agit pas de lâcher les apprenants dans la nature. Il faut organiser les parcours pour chaque métier pour chaque niveau et cela dans le cadre d'une plate forme (on ne fait pas référence ici aux Learning Management Systems telles que Sylphide, Ingenium ou autres). Il faut également organiser l'accompagnement et le tutorat des salariés dans le cadre notamment des centres de ressources.

Au niveau de l'Apprentissage : traditionnellement, l'apprentissage relève de méthodes et de techniques telles que l'essai-erreur, l'observation et l'imitation ou bien encore la répétition.

Aujourd'hui, le monde industriel s'accommode mal des apprentissages trop longs ; c'est d'apports spécifiques et contextualisés dont les salariés ont besoin (par exemple la préparation d'un entretien individuel). En tout état de cause, organiser un stage n'est plus faisable : le plan de formation est une donnée obsolète. Ensuite, les répétitions et imitations se basent très souvent sur des modèles dont on peut douter de la fiabilité. Les NTIC nous offrent aujourd'hui l'opportunité de substituer à des procédures obsolètes des outils modernes tels que les simulateurs, qui ont l'avantage de recréer virtuellement des situations réelles. Cela représente bien évidemment un avantage supplémentaire car sur un simulateur didactique, un apprenant peut aller au bout de ses erreurs. Par-delà l'usage de ce nouveau type d'outil, c'est également la phase amont, celle de sa conception, qui permet à terme d'intégrer les

connaissances tacites des gens (celles par exemple d'un opérateur qui conduit une ligne automatisée). En effet, lors de la phase de conception, les pédagogues, les opérateurs, et autres didacticiens réfléchissent ensemble et échangent sur le fonctionnement des machines et les processus en œuvre. On peut considérer que c'est un véritable travail d'ingénieur technique (cela relève de l'ingénierie pédagogique certes, mais d'ingénierie tout de même) qui est réalisé.

Au niveau de l'Education: contrairement à ce que l'on peut encore penser dans certains milieux, c'est à travers la confrontation à la réalité, aux résistances, et non pas à la théorie que les individus se forment et se professionnalisent. Communiquer, échanger, se coordonner en un mot savoir travailler avec d'autres devient un enjeu considérable car malgré les procédures, les situations de travail demeurent très complexes. Pour tirer le meilleur parti des situations problèmes au quotidien, il s'agit de tirer les leçons de ce que l'on fait.

Alors est-ce que la formation instrumentée pédagogiquement, qui permet d'amener en temps opportun, en autoformation, en auto-contact, une connaissance représente LA solution. ?

Les nouveaux outils et nouvelles modalités de formation posent un certain nombre de problèmes et imposent des limites qui sont de différentes natures.

- Le temps de travail. Les dispositifs de FOAD dans le contexte des 35 heures et de la logique du co-investissement permettent l'exploitation d'un gisement de temps qui n'est pas compatible avec un groupe de 40 personnes en stage. Le centre de ressources peut représenter une opportunité si l'on est capable de substituer la contrainte stage par une ouverture de la formation permettant (entre autre chose) aux salariés de choisir eux-mêmes le moment auquel ils veulent se former. Néanmoins, lorsque l'apprenant décide d'entamer une démarche pendant le temps de travail, il faut être en mesure de dégager l'opérateur du poste de travail et de mettre en œuvre le contexte le plus favorable à l'apprentissage auto dirigé. Pour Philippe Rousselet ceci est un faux problème, pour au moins deux raisons. D'une part, on doit garder à l'esprit que le premier devoir d'un manager est de s'occuper de la compétence de ses équipes, c'est d'être le formateur de ses opérateurs. Cela représente d'ailleurs une réelle opportunité pour l'encadrement : être tuteur, formateur c'est être dans une autre relation de travail, c'est pratiquer un véritable management participatif. C'est également l'occasion d'appréhender les salariés sous un autre jour, sous une nouvelle dimension. En effet, il n'est pas rare de constater que les salariés-apprenants révèlent une facette encore inconnue et sous-estimée d'eux-mêmes dans des contextes auto formatifs où ils révèlent leur vrai potentiel. Le manager doit saisir cette opportunité même s'il ne dispose pas du temps et des compétences pour se former et développer des outils pédagogiques. C'est là qu'un service tel que celui de Monsieur Rousselet se révèle utile afin d'apporter les outils pédagogiques adéquats et de soutenir le développement de la formation pour les managers. D'autre part, la question du temps et de l'organisation du travail, pour être en adéquation avec l'entrée en espace ressource, ne représente pas systématiquement un frein. Les équipes doivent apprendre à s'organiser. Les exigences de postes représentent une contrainte mais on peut mettre les gens (notamment la maîtrise) hors poste pour pouvoir se former. Certaines équipes autonomes sont constituées de 8 personnes pour 3 cabines. De ce fait, 5 personnes peuvent potentiellement aller en espace ressource. En effet, le travail a considérablement changé : l'activité relève davantage de la supervision, de l'analyse, de l'anticipation que de la production au sens strict du terme. Si tout se passe bien,

alors les gens peuvent se dégager de leur poste de travail pour s'aménager des temps dédiés à la formation en espace ressource.

- L'isolement. La formation intégrée au poste de travail, s'appuyant pour tout ou partie sur les NTIC, peut constituer un levier fort pour lutter contre l'isolement induit par le travail à distance. Selon Philippe Rousselet, la maison peut parfois être synonyme d'ennui. Le travail peut se révéler à contrario synonyme de partage, d'échanges. Le travail est intéressant si on peut y réfléchir et échanger. Si le milieu de travail multiplie les occasions de réfléchir et se transforme en un environnement autoformatif, alors il n'y a aucune raison pour travailler ou se former à la maison. C'est une transformation importante du rapport au travail que l'on pourrait, à terme, envisager. Mais faut-il toujours intégrer la formation au poste de travail ? N'est-il pas nécessaire parfois de se couper du quotidien ? En effet, comme évoqué précédemment, l'échange, les regroupements peuvent être d'une efficacité redoutable. Par conséquent, il ne s'agit donc pas de remplacer systématiquement le stage par la e-formation, qui doit avant tout être considérée comme un complément des modalités plus traditionnelles.
- L'évaluation et le suivi des apprentissages. Le problème de la traçabilité des apprentissages et l'évolution des compétences dans le cadre des dispositifs de FOAD peut représenter un frein potentiel. Pour s'assurer du suivi et des transferts en situation de travail, on peut avoir recours à des processus d'auto-évaluation, d'autocontrôle. La tendance actuelle, compte tenu des exigences liées à l'environnement de travail et plus particulièrement à tout ce qui relève de la réglementation (il existe le concept d'habilitation électrique, une réflexion s'est engagée chez USINOR pour étendre le concept d'habilitation à d'autres domaines tels que l'hydraulique, la topomaintenance, la sécurité, etc.) nécessite de faire le lien avec des révisions régulières. Cela peut être mis en œuvre grâce à des outils adaptables, modularisables, individualisés qui permettent de contrôler en situation de travail et donc de réaliser une évaluation contextualisée. C'est la transcription des acquis dans le travail qui importe avant tout.
- L'investissement financier à consentir. La question des coûts et d'un éventuel retour sur investissement est au cœur des débats actuels sur la e-formation. Pour Philippe Rousselet cette question est marginale par rapport à l'enjeu. Il faut considérer la formation comme un investissement et parfois la rentabilité de cet investissement dépasse en matière de compétences certains investissements matériels. Pour aller plus loin, Philippe Rousselet considère que ce type de comptabilité n'a aucun sens et propose ce qu'il nomme lui-même « une formule simple : si vous trouvez que la compétence coûte cher, utilisez l'incompétence ». On estime à environ 4 à 5% de la masse salariale l'investissement formation pour Usinor. Néanmoins, plus on réalise de la formation intégrée plus il devient difficile de repérer ce qui relève de la formation ou non. Les nouveaux outils apporteraient un rendement pédagogique bien plus important. Des indicateurs ont été mis en place ; les dossiers de demande d'investissement dans une action ou un dispositif, stipulent des objectifs opérationnels (performance des machines, gain de productivité, qualité, fiabilité...). Pour Marie Frilley, on peut réaliser des économies conséquentes sur les frais annexes (environ 30% de gain sur masse salariale). En outre, la flexibilité apportée par ces dispositifs représente aussi un gain indéniable à travers la prise en compte des contraintes organisationnelles de l'entreprise. Après le Juste à Temps (JAT) en production, on loue ici et là le JAT en formation. Toutefois, il apparaît bien difficile de

chiffrer les investissements consentis même si dans certains cas il est évident que le recours à des infrastructures existantes limite l'investissement initial. Ajoutons à cela que l'offre sur certains champs (et plus particulièrement la bureautique et les langues) est suffisamment conséquente pour que l'on puisse limiter les investissements en ingénierie pédagogique.

Par-delà ces deux retours d'expérience qui concernent deux grands comptes, s'est posée la question du transfert de ce type de dispositifs d'une part et de l'expertise acquise par les « laboratoires » que sont France Telecom et USINOR, au sein d'une PME. Quels conseils et orientations pourrait-on donner en matière de GRH et de formation au tissu de PME et TPE ?

En ce qui concerne USINOR, les contrôles imposés par les clients (audits) nécessitent la mise en place de mesures particulières tant au niveau des sous-traitants que des fournisseurs. Bon nombre de grandes entreprises sont aujourd'hui obligées de verrouiller la chaîne des compétences. Cela peut se traduire à travers la formation des sous-traitants (pour cela, on doit créer des moyens pour que ces sous-traitants puissent accéder à la connaissance ; via un Cdrom par exemple) mais aussi par un travail spécifique avec les fournisseurs afin que ces derniers mettent tout en œuvre pour former au bon emploi de leurs produits. Philippe Rousselet insiste sur la nécessité de disposer d'un mode d'emploi pédagogique et maintenu (mis à jour) lors de l'achat d'une nouvelle machine. Du côté de France Telecom, la réponse est d'une nature différente. Le transfert se réalise en partie par la mise sur le marché de produits financièrement abordables suite à un co-développement avec l'aide de prestataires de formation.

Pour conclure, les intervenants sont revenus (suite aux sollicitations de la salle) sur la prise en compte de plus en plus forte de la dimension RH, et plus particulièrement au niveau de la gestion des compétences ainsi que sur les attentes induites par le développement de la FOAD et notamment en terme de reconnaissances des acquis.

Un constat semble s'imposer : cette dimension stratégique de la fonction RH a de plus en plus tendance à descendre au niveau de l'encadrement. Cela passe nécessairement par une évolution des cultures qui peut être facilitée par le recours accru aux NTIC et notamment la mise en œuvre d'intranets ou d'outils spécifiques (l'exemple du produit E-plan chez France Telecom qui est un outil mis à la disposition des managers pour gérer les compétences de leurs équipes en est une illustration). Marie Frilley rappelle qu'aujourd'hui au sein du groupe France Telecom, plus de 150 sites intranet nationaux et plus de 100 sites intranet locaux ont été créés et mis à disposition des salariés de l'entreprise. Il existe donc une certaine sensibilité aux outils, une évolution des cultures même s'il reste des réfractaires avec qui il faudra bien composer. Pour faciliter l'appropriation de ces nouveaux outils par le plus grand nombre, une démarche très volontariste s'est mise en place depuis quelque temps. Cela s'est notamment concrétisé à travers la possibilité d'acheter un PC à des prix avantageux ou de bénéficier d'une formation à Internet. Selon Philippe Rousselet, la démarche compétence-formation est l'acte de reconnaissance le plus parlant. L'articulation entre l'évolution des compétences et leur reconnaissance par l'organisation ne peut se faire sans une charnière, en la personne du manager. On peut se risquer à faire le pari que très prochainement, l'essentiel de l'activité des entreprises sera la gestion des compétences ; c'est en passe de devenir un enjeu majeur et les NTIC ont un rôle à jouer. En effet, s'il est indéniable que les NTIC font évoluer (causes) les emplois elles permettent dans le même temps de faire évoluer (moyens) les compétences.

Par conséquent la dynamique RH-compétences repose sur le développement de la formation intégrée car c'est le principe d'utilité qui s'impose : moins de temps à l'extérieur, moins de déplacements, individualisation de la prestation, formation contextualisée...

Cet atelier n'aurait pu se terminer sans une intervention d'Ettore Gelpi qui a su (une fois de plus) quelque peu troubler l'auditoire (intervenants compris) en s'interrogeant avec les participants, de manière un peu provocatrice, mais néanmoins avec beaucoup de lucidité sur les deux dérives suivantes :

- Malgré la gestion des compétences et la multiplication des procédures dans les entreprises, il semblerait que le contrôle du processus de formation qui a amené la vache folle n'ait pas été très efficace... ?
- Pourquoi les entreprises obligent-elles de plus en plus les clients à être co-producteurs du service, la formation étant considérée comme un service à part entière... ?

Si la première question n'appelait peut être pas de réponse de positionnement formel, compte tenu de la volonté de provoquer, la réponse de Marie Frilley à la deuxième question est la suivante : les clients doivent nécessairement et naturellement être associés en co-construction des réponses formation dans la mesure, ils doivent être moteurs dans toute démarche de développement de compétences au sein de l'entreprise pour en garantir le succès.