

UNIVERSITE Pierre et Marie CURIE
Master de sciences et technologies
Mention sciences pour le management
Spécialité MC3 : Management des connaissances, des contenus et des contextes
UE 4 : ressources humaines – Année universitaire : 2006-07

Des Ressources Humaines à l'e-RH : changement de paradigme ?

Jacques Naymark
Directeur de Savoirs Interactifs
jacques.naymark@savoirs-interactifs.com

Janvier 2006

CREATION du document							
	RÉDACTEUR (S)		VERIFICATEUR (S)		APPROBATEUR		
	Jacques Naymark						
MODIFICATIONS - HISTORIQUE							
INDICE	DATE	PAGE (S)	NATURE DES MODIFICATIONS				
	09/01/07 05/02/07		Version 0 du cours Version 1.1				
CONSERVATION							
Durée de conservation : XX ans minimum				Période de révision : XX ans maximum			

1. PRESENTATION DU COURS	5
1.1. DES FINALITES AUX OBJECTIFS.....	5
1.2. INTRODUCTION GENERALE DU COURS.....	7
1.3. REFERENCES GENERALES.....	7
2. HISTORIQUE DE LA FONCTION RH	10
1.1 DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RH.....	10
1.2 AUTEURS ET DOCTRINES DU MANAGEMENT DES RH.....	10
1.3 DEFINITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	10
1.4 AVENIR DE LA FONCTION ET NOUVEAUX ENJEUX.....	11
1.5 EN SAVOIR PLUS	11
3. DE L'INGENIERIE DE FORMATION A L'INGENIERIE DES COMPETENCES	13
1.1. POLITIQUE ET MANAGEMENT DE LA FORMATION.....	13
1.2. L'INGENIERIE DES COMPETENCES.....	13
1.3. LES METHODOLOGIES, DEMARCHES ET OUTILS	13
1.4. POUR EN SAVOIR PLUS.....	13
4. LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE	15
1.1. LA VAE : QU'EST-CE QUE C'EST ?.....	15
1.2. EN SAVOIR PLUS	15
5. TIC ET FOAD.....	17
1.1. REPERES	17
1.2. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, QUE NOUS APPORTENT-ELLES ?	17
1.3. QU'APPORTENT LES TIC AUX PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ?	18
1.4. UN REFERENTIEL DE BONNE PRATIQUE EN FOAD.....	18
1. QUEL AVENIR POUR LA FOAD ?	19
1.5. EN SAVOIR PLUS.....	20
6. LE REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN FOAD.....	21
1. LE CONTEXTE	21
2. QU'EST-CE QU'UN REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES ?	21
3. QUEL PERIMETRE POUR CE REFERENTIEL ?	21
4. UNE APPROCHE « ORIENTEE CLIENT »	21
5. UNE APPROCHE PAR LES PROCESSUS.....	22
6. UNE DEMARCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET	22
7. LES 5 PROCESSUS	23
1.6. POUR EN SAVOIR PLUS.....	24
7. LES CONVERGENCES E-LEARNING/KM.....	25

1.	LE CONTEXTE.....	25
2.	LA DEMARCHE.....	25
3.	ENJEUX ET GAINS.....	26
4.	FREINS ET RISQUES.....	26
5.	LES FACTEURS CLES DU SUCCES.....	26
6.	DISCUSSION : COMMENT CONCILIER LOGIQUE DE PARTAGE ET COMPETITION ?.....	27
7.	EN SAVOIR PLUS.....	27
8.	<u>LE DEVELOPPEMENT DES SIRH</u>	29
1.	TERMINOLOGIE.....	29
2.	PORTAIL RH.....	29
3.	DES TROIS TIERS AUX ARCHITECTURES OUVERTES.....	29
4.	DE LA GRH A LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN.....	29
5.	DISCUSSION.....	29
6.	EN SAVOIR PLUS.....	29

1. PRESENTATION DU COURS

1.1. DES FINALITES AUX OBJECTIFS

PRESENTATION GENERALE

« La Spécialité MC3 donne une double compétence par une formation intégrée du management des connaissances, des contenus et des contextes à des participants ayant eut une formation (initiale ou continue) dans un domaine scientifique. Les participants pourront s'approprier les approches qui émergent, les outils qui existent et les moyens pour entretenir leurs connaissances par la suite. En fin d'année, les participants disposeront du bagage et des compétences nécessaires pour avoir une compréhension de l'organisation de l'entreprise (aussi bien du point de vue des ressources humaines que des systèmes d'information) et pour avoir une action innovante sur l'harmonisation des ressources humaines, intellectuelles et matérielles pour atteindre cet objectif. Les participants pourront ainsi postuler à des fonctions en création ou nouvelles dans les entreprises de pointe et jouer un rôle de leader dans les entreprises sensibles au MC3. »¹

LE MASTER MC3 VISE A:

- savoir remettre en cause ses connaissances, ses savoirs, son savoir-faire, ses compétences au niveau de l'individu, de communautés d'individus, et de s'inscrire dans des réseaux,
- renforcer les technologies de formation et les adapter aux hommes et moyens de travail actuel,
- développer de nouvelles approches de développement de l'organisation en la dotant d'outils efficaces de gestion des connaissances, des contenus et des contextes adaptés à l'organisation,
- sachant qu'il n'y a pas de solution générique à des problèmes ancrés dans le quotidien du réel, le MC3 permet d'explorer des approches en prise directe avec l'organisation plutôt que des études de cas difficilement, voire impossible, à transposer. Une fois de plus le mot clé est la contextualisation.

Le Master MC3 se présente donc comme une convergence entre des problématiques qui évoluaient jusqu'à présent séparément :

- les technologies de formation synchrone et asynchrone de la F.O.A.D,
- les méthodologies d'élaboration des différents concepts de la compétence (référentiel, cartographies, critères de performance...),
- le management des connaissances, des contenus et des contextes.

Une telle convergence entraîne des synergies puissantes dont on peut imaginer l'impact sur l'organisation des entreprises. Cette convergence crée également des nouveaux besoins de formation pour préparer les acteurs des ressources humaines à ces nouveaux défis... »²

LES OBJECTIFS GENERAUX DU COURS :

- situer les enjeux de la gestion des ressources humaines en regard du développement du management des connaissances et des technologies de l'information dans les organisations
- connaître les concepts clefs de GRH et de l'ingénierie de la formation
- cerner la spécificité des impacts de l'utilisation des TIC sur les processus RH et de formation

¹ Fiche de présentation : <http://www-poleia.lip6.fr/~brezil/MC3/fiche.html>

² fiche Objectifs : <http://www-poleia.lip6.fr/~brezil/MC3/objectifs.html>

- connaître les bonnes pratiques (démarche qualité) de la formation ouverte et à distance (FOAD)
- initier une réflexion sur l'impact des TIC dans le champ des RH et de la formation

MODALITES D'EVALUATION

Le processus d'évaluation de ce cours est une application pratique d'un des points clefs de l'ingénierie de formation. Le but de l'évaluation vise à mesurer la capacité des étudiants à mener un dossier thématique et à travailler en petits groupes sur un sujet pré défini. C'est également un prétexte à l'approfondissement d'un point du cours.

L'objectif du dossier à réaliser vise présenter une analyse « triangulaire » du public visé par le site, l'intention (tacite et explicite) et la pertinence des choix techniques et de l'arborescence mise en œuvre au regard du public et de l'intention visée.

Les critères d'évaluation se déclinent en 4 points

- La compréhension de la consigne et le respect du travail attendu
- La qualité du document fournie (lisibilité, citation des sources...)
- La pertinence du contenu en terme d'analyse contextuelle
- La créativité et l'originalité de l'approche et de la présentation

Sites proposés pour l'évaluation

Sites e-learning

- Téléformation et savoirs de l'AFPA : <http://www.tfs.afpa.fr/site2/index.asp>
- CNAM : http://www.cnam.fr/69424490/0/fiche___pagelibre/
- TIC et FOAD : <http://www.tic-et-foad.org/eplug/extra/ees/index.asp?>
- THOT : <http://thot.cursus.edu/>
- On-line forma pro : <http://www.onlineformapro.com/site/content/asp/>
- Crossknowledge : <http://www.crossknowledge.com/ck1.asp?>
- AURALOG : <http://www.auralog.com/FR/accueil.htm>

Sites RH

- Portail e-RH : <http://www.e-rh.org/>
- Nissan : <http://www.nissan-recrutement.com/>
- Web Compétences : <http://www.webcompetence.com/logiciel-gestion-des-competences-et-des-emplois/portail-rh.htm>

Autres sites à proposer avec l'accord de l'enseignant

CALENDRIER

- 11 janvier 2006 après-midi : cours 1
- 12 janvier 2006 matin : cours 2
- 15 janvier 2006 matin: cours 3
- 15 janvier 2006 après-midi : cours 4
- 16 janvier 2006 matin : cours 5
- 22 janvier 2006 matin : cours 6
- 24 janvier 2006 matin : cours 7
- 25 janvier 2006 matin : cours 8
- 09 février 2006 matin : évaluation

1.2. INTRODUCTION GENERALE DU COURS

UN POINT DE VUE DE « PROFESSIONNEL »

- Explicitation et formalisation des pratiques

PROGRAMME

Séance 1 : Introduction générale

Séance 2 : Historique de la fonction RH

Séance 3 : Historique de la fonction RH (suite)

Séance 4 : La validation des acquis de l'expérience (VAE) : *France Uebersfeld, Université Paris 6*

Séance 5 : L'ingénierie des compétences

Séance 6 : TIC et FOAD

Séance 7 : Le référentiel des bonnes pratiques en FOAD

Séance 8 : Les convergences du management des connaissances et du e-learning

Séance 9 : Les systèmes d'information en ressources humaines : *JJ Bouet, consultant senior Oracle*

Séance 10 : Évaluation finale

1.3. REFERENCES GENERALES

FORMATION, E-FORMATION

- P. CARRE et P. CASPAR (1999). Traité des sciences et des techniques de la formation, Paris, DUNOD
- C. DUBAR, La formation professionnelle continue, Éditions La découverte
- Référentiel de bonnes pratiques en FOAD. AFNOR 2004
- TIC et FOAD : <http://www.tic-et-foad.org/eplug/extra/ees/index.asp?ignoreCookie=&lien=>
- un site d'autoformation pédagogique en ligne, développé à partir des travaux d'André de Peretti - concept: François Muller <http://parcours-diversifies.scola.ac-paris.fr/PERETTI/index.htm>
- E-formation, des enjeux aux usages, sous la direction de Jacques Naymark et Christian Depover Volume 1 – n°4/2003 Distances et Savoirs Coédition Hermès – Lavoisier – Cned

RESSOURCES HUMAINES

- [GRH : l'évolution de la fonction personnel](#)
- [Prospective des métiers RH](#)
- [La gestion des ressources humaines : histoire et perspective](#)
- [La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des NTIC \(thèse 2002\)](#)

[Sur le devenir de la fonction RH, voir les résultats du programme d'études Gestion des Ressources Humaines demain ainsi que le dossier Ressources Humaines : Préparez-vous à la révolution](#)

[Nouveaux rôles, nouveaux acteurs de la fonction ressources humaines](#)

[Tous DRH : Un défi pour les managers](#)

[Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques](#)

[Les bases de la GRH](#)

[GRH : l'administration du personnel](#)

[GRH : Détermination des besoins en personnel](#)

[La gestion du personnel dans les petites entreprises](#)

[GRH et vision stratégique : un éclairage croisé](#)

[Le schéma directeur des ressources humaines : un guide.](#)

[Les ressources du « Guide de l'entreprise » pour la GRH](#)

[Comment évaluer la performance RH ?](#)

[La démarche compétences : Gérer les ressources humaines par les compétences.](#)

[Manager les compétences](#)

[La gestion du savoir : Cahier de synthèse des actes d'un colloque \(2005\).](#)

[Le site du Réseau Compétences et Formation du CEDIP : des fiches techniques](#)

[La gestion des ressources humaines et la gestion par projet](#)

[Réussir vos recrutements : un guide.](#)

[Qu'est-ce que l'e-RH et que recouvre-il ?](#)

[L'impact des technologies du Web sur la gestion des Ressources Humaines : émergence de l'e-RH](#)

[Un glossaire des Ressources Humaines](#)

LES SITES DEDIES AUX RH :

[L'ANDCP](#) : Le site de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel. Voir l'index des articles parus dans la revue **[Personnel](#)**

[L'AGRH](#) : Le site de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines . Voir **[les actes des congrès de l'AGRH](#)** : **[e-rh.org](#)** , **[Focus RH](#)**, **[Génération RH](#)**, **[Rh-info.com](#)** , **[Rh demain](#)**, **[Territoires-RH.org](#)**, **[Indice RH](#)** : des infos, des documents, des dossiers consacrés aux Ressources Humaines

LIRHE : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les
Ressources Humaines et L'Emploi.

Tripalium.com : un site consacré à la veille juridique et sociale des
RH

LES REVUES DANS LE DOMAINE DES RH :

Entreprise & Carrières

Liaisons Sociales

APPLICATIONS RH ET TRAVAUX :

Des aides méthodologiques pour les enquêtes en RH : A
consulter par les étudiants en RH et com !

Un questionnaire d'analyse RH

Testez le **système d'évaluation de la performance** mis en place
dans le cadre d'une grande entreprise

Le calcul économique appliqué aux RH

Des exemples de **démarche Compétences**

Travaux réalisés dans le cadre du **DESS / Master Management des
RH**

2. HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

1.1 DE LA FONCTION PERSONNEL A LA FONCTION RH

- Du moyen age à l'ancien régime
- Machinisme et industrialisation
- L'empreinte du taylorisme
- De l'après guerre aux années 60
- Les années 70 / 80
- Vers un management stratégique ?

1.2 AUTEURS ET DOCTRINES DU MANAGEMENT DES RH

- La division et l'organisation scientifique du travail (OST) : Frédéric TAYLOR
- L'École des relations humaines
 - Elton MAYO
 - Kurt LEWIN
 - MORENO
- L'enrichissement du travail : Frederick HERZBERG
- Le management participatif (modèle japonais) : Initiative, idées, autonomie
- Les années 1980- 2000 : La GRH face à de nouveaux défis
- La fonction RH des années 2000

1.3 DEFINITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEFINITION

L'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa pérennité. La GRH constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre cet objectif.

La GRH va donc consister en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle...) basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration...) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations.

OBJECTIFS DE LA GRH

5 grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

- attirer (recruter)
- conserver le personnel
- développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité
- motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...)
- être efficace (ou la recherche de la performance optimale)

Ces objectifs sont parfois incompatibles, voire antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales

LES POLITIQUES DE PERSONNEL

- Les politiques d'emploi
- Les politiques de rémunération
- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail
- La politique de formation
- La politique d'implication et de mobilisation
- La politique d'information et de communication
- La politique de relation professionnelle
- La politique d'action sociale et culturelle

1.4. AVENIR DE LA FONCTION ET NOUVEAUX ENJEUX

MODELE GENERAL DE LA FONCTION

LES ZONES DE TURBULENCE DE LA FONCTION

- La démographie
- L'environnement des organisations
- Les structures
- La législation

4 DEFIS

- Le défi du partenariat
- Le défi de la crédibilité
- Le défi du changement
- Le défi de la reconnaissance

4 MISSIONS

- Management stratégique des ressources humaines
- Management de la transformation et du changement
- Management de l'infrastructure de l'organisation
- Management de la contribution des membres de l'organisation

LA FONCTION RH EN 2010 ?

- Contributions
- Contenus
- Outils et canaux
- Compétences

1.5. EN SAVOIR PLUS

[LES FICHES DE SYNTHÈSE DE LA G.R.H.](#)

Dossier réalisé dans le cadre du DESS MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Module d'initiation à la G.R.H. – Christian BULLA – Année universitaire 2003-2004 - Université des sciences et technologies de Lille

GUIDE DES PROCESS

Le guide d'analyse des process de la fonction RH est un document méthodologique permettant d'analyser le fonctionnement de la DRH au regard de ses grands process. Chacun des process est découpé en tâches

Master Management des Ressources humaines – analyse des fonctionnalités d'un logiciel de gestion des Ressources humaines

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DU WEB SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : ÉMERGENCE DE L'E-RH

Auteur : Stéphane BARTHE

Les technologies du Web, Internet en tête, bouleversent les pratiques de gestion des entreprises. Cet article cherche à explorer leurs impacts sur la gestion des ressources humaines alors que cette dernière voit son rôle changer dans l'entreprise. L'analyse de l'évolution du Système d'Information Ressources Humaines et l'analogie avec le marketing One to one permettent de préciser le concept d'e-RH

Les notes du LIRHE : note 343

E-RH : UN PORTAIL POUR LES RESSOURCES HUMAINES

La fonction Ressources Humaines évolue ... Les champs de la compétition se sont maintenant déplacés vers notre capacité à intégrer et assimiler de nouveaux savoirs. Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente. e-RH.org est issu de cette réflexion. Vous trouverez sur ce site, un ensemble de ressources RH mises à disposition par un ensemble d'institutions et organismes partenaires

MANAGING HUMAN RESOURCES

The Open University

CAFE RH

Le Café RH a vu le jour à Lille. Il a été créé par François Geuze et Stéphane Descamps en collaboration a(www.cafe-rh.org)

Le concept de café RH est né de différents constats et de la réunion d'un ensemble de volontés fortes pour faire progresser les ressources humaines ... avec la chambre de commerce de Lille et le Master Management des Ressources Humaines à Lille.

3. DE L'INGENIERIE DE FORMATION A L'INGENIERIE DES COMPETENCES

1.1. POLITIQUE ET MANAGEMENT DE LA FORMATION

DE QUOI PARLE T ON ? (ALAIN MEIGNANT)

- Disposer à temps
- En effectifs suffisants
- En permanence
- Des personnes compétentes
- Et motivés
- Pour effectuer le travail nécessaire
- En les mettant en situation de valoriser leurs talents
- Dans le climat social le plus favorable possible !

DEFINITIONS

- De l'ingénierie, de formation, des compétences

1.2. L'INGENIERIE DES COMPETENCES

- La professionnalisation
- Une ingénierie de contexte

1.3. LES METHODOLOGIES, DEMARCHES ET OUTILS

L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

- Définition
- Méthodologies d'analyse

L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

- Obligations légales
- De l'analyse des besoins au plan de formation
- Plan de formation ou schéma directeur ?

1.4. POUR EN SAVOIR PLUS

un site d'autoformation pédagogique en ligne, développé à partir des travaux d'André de Peretti -
concept: François Muller <http://parcours-diversifies.scola.ac-paris.fr/PERETTI/index.htm>

Les démarches compétence : L'expression "gestion des compétences" ne semble pas suffire à
dire son objet et sa spécificité. En effet, les expressions qui gravitent autour de ce thème

abondent : "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", "management ou gestion des compétences, ou par les compétences", "modèle de la compétence", "logique compétence".

Au-delà de leurs différences, tous ces modèles partagent deux objectifs :

- Impliquer les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise
- S'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises

http://www.anact.fr/portal/page?_pageid=497,131046&_dad=portal&_schema=PORTAL

Bibliographie commentée « les démarches compétences » :

<http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/18525.PDF>

4. LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

Intervention de France Uebersfeld (responsable VAE de l'Université Pierre et Marie Curie)

1.1. LA VAE : QU'EST-CE QUE C'EST ?

La validation des acquis est un droit individuel à faire reconnaître officiellement son expérience par un diplôme et à bénéficier d'un congé et d'une prise en charge pour mener à bien cette démarche. Elle constitue une véritable reconnaissance des compétences et des savoir-faire acquis lors des expériences professionnelles ou personnelles (bénévoles, associatives, syndicales...)

- De la VAP à la VAE
- Pour qui ?
- Financement de la VAE
- Les étapes de la VAE à l'UPMC

1.2. EN SAVOIR PLUS

LIVRES

VAP et Entreprises -Enjeux politiques et systèmes de reconnaissance des apprentissages

sous la direction de Pascale de Rozario
Éditions CNAM - 2005

Cet ouvrage se compose de 3 tomes qui présentent les résultats du projet européen "VAP et entreprises" piloté par le CNAM dans le cadre du programme Léonard De Vinci

Cet ouvrage est disponible sur commande à l'adresse suivante : CEREBE, 140 rue du Chevaleret - 75013 Paris

WEB

MINISTERE DU TRAVAIL

[VALIDATION DES ACQUIS DE L'Expérience](http://www.travail.gouv.fr/rubrique_dossiers.php3?id_rubrique=162)

http://www.travail.gouv.fr/rubrique_dossiers.php3?id_rubrique=162

Se former tout au long de sa vie - Document d'information du Ministère du travail

AFPA - Téléformation & Savoirs

[VAE, les deux bouts de la chaîne](#)

Des vidéos avec F. Amat, S. Boursier, M. Aribaud, C. Julien

CENTRE INFFO

LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'Expérience

- une vidéo de présentation de la VAE
- un dossier de présentation : comment fonctionne la VAE ? Qu'est-ce que le répertoire national ? Quels sont les textes officiels applicables ? Où s'adresser ?
- vos droits et démarches

Numéro spécial VAE de la lettre d'information du GIP CARIF Ile de France

www.infovae-idf.com/

COMMISSION NATIONALE DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE **Informations sur la certification et validation des acquis de l'expérience**

5. TIC ET FOAD

Ce cours s'articule autour de deux sources principales :

- le site Tic et Foad
- l'article : l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la formation (cf. pour en savoir plus)

1.1. REPERES

• **L'enseignement assisté par ordinateur (EAO)** : il est apparu dans les années 1980. Cet usage de l'ordinateur pour apprendre s'inscrivait plus généralement dans une approche comportementaliste basée sur les principes de l'enseignement programmé, qu'il soit linéaire ou ramifié. L'EAO a laissé un souvenir mitigé en termes de résultats, sans qu'il soit possible de savoir ce qui péchait le plus, de l'absence de maturité technique ou de modèles d'apprentissage souvent trop simplistes.

• **Le e-learning** : appelé « e-formation » dans sa version francisée, il apparaît à partir de 1999. Il est principalement un sous-produit de la bulle spéculative d'Internet du début des années 2000. Dans son acception stricte, le e-learning désigne la formation individuelle sur le poste de travail via un réseau. Dans sa phase initiale, un marketing outrancier a nuit à la crédibilité des solutions proposées, dont la fiabilité ne cesse néanmoins de progresser malgré les vives critiques sur les impasses d'une formation effectuée 100 % à distance.

• **La Formation ouverte et à distance (FOAD)** : cet intitulé peu commode traduit toutefois sa double dimension de technologie de la mise à distance d'une part, d'ingénierie de formation de l'ouverture du dispositif d'autre part. C'est cette dialectique entre projet de formation et instrumentation qui explique la préférence des professionnels pour cette dernière méthode, mais le monde de l'entreprise utilise néanmoins souvent le e-learning dans un contexte international qui, par définition, ne favorise pas le mode présentiel.

1.2. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, QUE NOUS APPORTENT-ELLES ?³

Dans cette conférence, Michel Serres aborde les nouvelles technologies sous un angle original, en questionnant ce qu'elles apportent de nouveau.

Michel Serres passe tout d'abord en revue ce qui ne lui paraît pas nouveau, avant de détailler les aspects où selon lui réside la nouveauté : le rapport à l'espace, la question du droit, l'externalisation des fonctions cognitives.

Ces réflexions le conduisent à définir un exo-darwinisme, et à montrer que dans le développement humain, chaque perte a permis de gagner une nouvelle fonction.

À la fin de son exposé, d'une durée d'une heure environ, Michel Serres répond pendant une quarantaine de minutes aux questions de l'auditoire.



³ <http://interstices.info/upload/serres/serres.ram>

Voir la présentation de 1 h 38 mn en XML/SMIL. Pour visionner le document, utiliser RealPlayer.

Cette conférence de Michel Serres, enregistrée à l'École Polytechnique le 1^{er} décembre 2005, fait partie du cycle *Culture Web*, coordonné par Serge Abiteboul, dans le cadre des Thématiques INRIA. Elle a été organisée par Serge Abiteboul et Gilles Dowek.

1.3. QU'APPORTENT LES TIC AUX PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ?

C'est la question pertinente à se poser sur le plan pédagogique. L'essentiel de la réponse ne nous paraît pas devoir être recherché dans une vaine comparaison de type expérimental entre deux dispositifs concurrents, mais dans la question de l'apport spécifique et original des TIC sur les processus d'apprentissage et les dispositifs de formation. Sur ce plan, trois caractéristiques de ce mode d'apprentissage s'imposent.

APPRENDRE EN FAISANT DES ERREURS

Quels que soient les modèles d'apprentissage (comportementalistes, constructivistes ou mixtes), une des plus grandes aides est constituée par la possibilité de faire des erreurs sans que cela ait un coût psychologique ou financier important et sans que cela présente un risque pour soi ou pour l'environnement, comme par exemple dans le cas des simulateurs de conduite (aéronautique, centrale nucléaire...).

DESYNCHRONISER LE TEMPS ET L'ESPACE DE LA FORMATION

On peut aujourd'hui se former sur son lieu de travail, dans des lieux spécialisés, tels des centres ressources, des médiathèques ou d'autres nouveaux espaces (espaces numériques, points d'accès à la télé-formation...), voire, en dernière instance, à son domicile, avant de parler de l'usage de son téléphone portable à des fins de formation !

INDIVIDUALISER LA FORMATION

L'individualisation de la formation conduit à une forme d'autonomie sur laquelle on peut s'interroger. Cette question rejoint les nombreux travaux de recherche sur l'autoformation ; malgré l'importance des modalités d'accompagnement de cette dernière, la confusion est fréquente entre FOAD, technologie de formation et auto-formation. Le concept d'« apprenance », inventé par Hélène Trocmé-Fabre et promu par Philippe Carré, n'aurait d'ailleurs pas une telle vigueur ni un tel attrait sans les possibilités offertes par les TIC.

1.4. UN REFERENTIEL DE BONNE PRATIQUE EN FOAD

UN REFERENTIEL POUR LA FORMATION OUVERTE ET A DISTANCE

Ce référentiel a pour objectif de déterminer les spécificités et les invariants (en termes de procédures) des dispositifs intégrant les TIC par rapport à la formation traditionnelle.

A qui s'adresse t-il ?

Il s'adresse aux acteurs de la formation, c'est-à-dire, d'une part, aux professionnels que sont les décideurs, chefs de projets, formateurs, concepteurs, tuteurs et, d'autre part, aux prescripteurs et financeurs de la formation. Il ne s'adresse pas directement à l'apprenant.

Le périmètre de la formation

Le périmètre du référentiel est celui du champ de la formation professionnelle continue. Il concerne les dispositifs de formation qui visent l'évolution des compétences professionnelles et qui utilisent le micro-ordinateur et/ou l'Internet dans les activités de formation.

UNE APPROCHE PAR LES PROCESSUS

La mise en œuvre de la FOAD est caractérisée par cinq processus dont le tableau ci-dessous fait la synthèse.

5 Processus	15 Sous-processus	280 Recommandations
Analyser	Analyse stratégique.	21
	Étude de faisabilité.	37
Construire	Construire le dispositif.	51
	Construire les ressources pédagogiques.	44
Instrumenter	Choisir.	23
	Mettre en œuvre.	14
	Maintenir.	13
	Évoluer.	9
Conduire	Entrer en formation.	13
	Accompagner.	12
	Favoriser le travail collaboratif.	5
	Valider les acquis.	5
Évaluer	Concevoir et paramétrer.	4
	Recueillir et analyser.	23
	Améliorer le dispositif.	8

1. QUEL AVENIR POUR LA FOAD ?

UN PEU DE PROSPECTIVE

La FOAD ou e-formation - aujourd'hui à une croisée de chemins - pourrait dans l'avenir :

- rester une activité de niche en tant que modalité singulière autoformation spécialisée dans des champs propices à cette activité (maîtrise de logiciels de bureautique, multimédia...) confinée dans la même marginalité que celle de la démarche autodidacte ;
- s'intégrer progressivement dans les usages de la formation professionnelle continue : elle permettrait d'instrumenter la réponse aux points essentiels des accords sur la formation professionnelle comme le DIF (droit individuel à la formation) et la VAE (validation des acquis et de l'expérience) ;
- se dissoudre dans les arcanes de la société de l'information : l'inflation des possibilités technologiques transforme les apprenants en consommateurs où le e-commerce, le e-recrutement, le e-RH seront le modèle dominant

LA CONVERGENCE AVEC LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Une question centrale pour le développement de ces technologies est l'aspiration croissante des grandes organisations publiques et privées à mener des projets communs au e-learning et au knowledge management en vue de capitaliser les compétences et connaissances de leurs salariés. On retrouve les grandes tendances suivantes :

- la mondialisation de la circulation des biens et des services ;
- l'importance des données démographiques avec le ralentissement de la croissance démographique des pays occidentaux ;
- le développement de la mobilité tant géographique que professionnelle
- les transformations du travail où la montée en puissance de l'immatériel coïncide avec l'augmentation des compétences professionnelles en matière de traitement de l'information.

Dans ce contexte, la convergence consiste à lier le e-learning à une tentative d'institutionnalisation des pratiques informelles de recueil des savoirs professionnels par la reconnaissance des « communautés de pratiques » et autres « réseaux d'échanges de savoirs ». On retrouve alors les arguments classiques sur la conduite du changement dans un milieu concurrentiel : seule une gestion convergente des compétences et des connaissances, qui s'inscrit également dans une perspective de « développement durable » des organisations, permet d'augmenter le capital immatériel de l'entreprise et sa profitabilité en réduisant les coûts.

TECHNOLOGIE ET CONFIANCE

Le développement des TIC ne conduit pas exclusivement à une intégration des outils de formation dans les systèmes d'information des organisations. Les TIC sont les ingrédients indispensables du généreux concept d'« apprenance », qui propose de réinventer le métier d'apprendre : essor de blogs à vocation pédagogique, développement d'encyclopédies mondiales non marchandes du type Wikipédia...

1.5. EN SAVOIR PLUS

[TIC et FOAD : des repères pour les formateurs](#)

ALGORA, le CNPR (Centre National de Promotion Rurale) et AFPA-TFS (Télé formation & Savoirs) se sont associés pour proposer un outil rassemblant sous forme de bibliographie sélective et commentée les repères de base de la formation ouverte et à distance, véritable viatique pour formateurs souhaitant découvrir ou approfondir leurs connaissances en ce domaine. Quatre grands thèmes sont proposés : les enjeux sociaux de la FOAD ; l'ingénierie de formation ; l'ingénierie pédagogique ; les nouveaux rôles des acteurs.

Jacques NAYMARK : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la formation. In Guide de la formation et du développement personnel RETZ Paris 2006.

6. LE REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN FOAD

1. LE CONTEXTE

A partir d'une volonté de convergence entre les pratiques françaises et les travaux internationaux de normalisation dans le cadre de l'ISO et d'un souci de cohérence face à l'écart inquiétant entre les arguments du marketing et les pratiques réelles d'utilisation des TIC, les professionnels acceptent de partager et de mutualiser des pratiques dans un contexte concurrentiel pour dégager le bon grain de l'ivraie et construire ainsi cette intelligence collective qu'imposent l'émergence de la société de l'information et l'économie de la connaissance

Ce référentiel a été construit à partir d'une démarche empirique et pragmatique :

- Auditionner une série de dispositifs de formation
- Analyser les principales publications nationales et internationales
- Décontextualiser les auditions pour en extraire les éléments transférables
- Déterminer les spécificités et les invariants

qui a permis de dégager des recommandations organisées en 5 processus

2. QU'EST-CE QU'UN REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES ?

Un Référentiel de bonnes pratiques (RBP) est un document élaboré par tout organisme collectif représentatif d'une profession, d'un métier ou d'une activité (organisation professionnelle, association, groupement...). Il vise à offrir une réponse aux besoins de ces organismes collectifs qui cherchent à convenir en leur sein des règles de pratiques professionnelles permettant de communiquer ou codifier des bonnes pratiques acceptées par l'ensemble d'un organisme collectif donné.

L'objectif des RBP est de favoriser l'intégration dans le corpus normatif de nouveaux documents, sans qu'on puisse les confondre avec une norme.

3. QUEL PERIMETRE POUR CE REFERENTIEL ?

- Le champ de la formation professionnelle continue
- Les dispositifs de formation qui visent l'évolution des compétences professionnelles qui utilisent le micro-ordinateur et/ou l'Internet dans les activités de formation

Par contre sont exclus du périmètre, l'utilisation isolée de logiciels autoformation, ainsi que les offres ponctuelles sur le Web

4. UNE APPROCHE « ORIENTEE CLIENT »

Dans le contexte français du tiers-payant, une approche « orientée client » signifie un client « pluriel »

- Le prescripteur
- Le financeur
- L'apprenant

L'apprenant, quelle que soit la diversité des contextes, est au cœur du RBP

5. UNE APPROCHE PAR LES PROCESSUS

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (norme ISO 9000 : 2000)

Un processus est donc une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens (personnel, équipement, matériels, informations) et dont le résultat final attendu est un produit/service.

Un processus présuppose :

- des éléments entrants mesurables
- une valeur ajoutée
- des éléments de sorties mesurables, conformes à des critères d'acceptation
- un caractère reproductible

Un document évolutif

Le champ de la FOAD n'est pas encore totalement stabilisé. Il faudra prendre en compte des évolutions perceptibles comme

- La convergence de la FOAD et du knowledge management
- L'émergence des pratiques de travail et d'apprentissage collaboratif dont les pratiques sont en plein essor

De par la nature de la démarche, un RBP n'est pas un document prospectif : il est donc nécessaire de prévoir de le réviser régulièrement

6. UNE DEMARCHE CLASSIQUE DE GESTION DE PROJET

- constitution d'un comité de pilotage représentatif de la profession
- constitution d'un comité de rédaction réunissant des experts
- élaboration du cadre conceptuel et méthodologique du projet
- des phases de validations internes et externes

UNE DEMARCHE RIGoureuse

- appel à propositions pour auditions
- auditions d'une série d'acteurs engagés dans des dispositifs de FOAD
- analyse documentaire
- séminaire de validation et d'enrichissement
- auditions d'approfondissement sur les points de tension
- procédure de validation finale du document définitif

7. LES 5 PROCESSUS

LE PROCESSUS ANALYSER

Analyse stratégique	Expliciter les enjeux des différents acteurs Préciser la plus-value Assurer une veille concurrentielle Envisager les partenariats possibles
Étude de faisabilité	Préciser les buts de la formation Identifier les besoins de formation Organiser le projet Analyser l'existant Nouer les partenariats Assurer la veille pédagogique et technologique Analyser les coûts et calculer le seuil d'équilibre Élaborer le dossier d'aide à la décision

LE PROCESSUS CONSTRUIRE

Construire le dispositif de formation	Situer son action dans une typologie Répondre à la demande Définir les modalités de formation Prévoir la mise en place d'une démarche qualité
Construire les ressources pédagogiques	Organiser la démarche Caractériser les ressources pédagogiques destinées à la FOAD Créer des ressources spécifiques Prévoir la diffusion

LE PROCESSUS INSTRUMENTER

Choisir	Critérier les choix Observer quelques conditions Internaliser ou externaliser
Mettre en oeuvre	Acheter Utiliser des logiciels libres Réaliser du « sur-mesure » Déployer
Maintenir	Distinguer la maintenance préventive de la maintenance curative Assurer la maintenance
Évoluer	Centraliser les opérations

	Assurer la veille technologique
--	---------------------------------

LE PROCESSUS CONDUIRE

Entrer en formation	L'information et l'adhésion eu projet L'élaboration d'un parcours individualisé Le contrat individuel de formation L'appropriation du nouvel environnement d'apprentissage
Accompagner	Les types d'accompagnement Les outils et modalités de suivi
Favoriser le travail collaboratif	Lien social, partage de connaissances ou production de savoirs Organisation des relations entre pairs
Valider les acquis	Formalisation des modalités d'évaluation Élaboration d'un contexte permettant aux apprenants de se situer

LE PROCESSUS EVALUER

Concevoir et paramétrer	Délimiter le périmètre de l'évaluation Définir des critères
Recueillir et analyser	Analyser les résultats stratégiques Analyser la phase de construction Analyser l'instrumentation Analyser la conduite de la formation Analyser les coûts
Améliorer le dispositif	Diffuser les résultats de l'évaluation Mettre en place le plan d'action


1.6. EN SAVOIR PLUS

[LE REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN FOAD](#)

Une série d'émissions de TELEFORMATIONS ET SAVOIRS qui s'adresse à tous les professionnels de la formation concernés ou intéressés par la formation ouverte et à distance (FOAD). Elles s'adressent donc à des formateurs, des ingénieurs de formation ou des responsables de formation, ainsi qu'à des acteurs de l'orientation

[LE REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN FOAD](#)

La traduction en anglais sur le site du FFFOD est libre de droit

<i>Des Ressources Humaines à l' e-RH : changement de paradigme ?</i>	
<i>Auteur : Jacques Naymark</i>	

7. LES CONVERGENCES E-LEARNING/KM

Ce cours s'appuie sur les principaux éléments suivants :

- la publication du FFFOD : convergence KM et e-learning
- la discussion critique de cette publication par Jacques Naymark dans un article de Distances et Savoirs
- le l'intervention de Jean Louis Ermine aux rencontres du FFFOD de mars 2006 à Bordeaux
- du concept d'intelligence collective développé par Pierre Lévy

1. LE CONTEXTE

LES GRANDES TENDANCES

- La mondialisation
- La démographie
- Le développement de la mobilité
- Les transformations du travail
- L'évolution des valeurs et des demandes

LES BESOINS DE FORMATION AUJOURD'HUI

- un « palliatif de l'exclusion du système scolaire »
- un essor de la formation tout au long de la vie
- le développement des compétences et du maintien de l'employabilité

LA CONVERGENCE KM / E-LEARNING

La convergence consiste à lier le e-learning comme facteur de rationalisation, en termes de formalisation des pratiques de formation à une tentative d'institutionnalisation des pratiques informelles par la reconnaissance par les organisations des « communautés de pratiques » et autres « réseaux d'échanges de savoirs ».

2. LA DEMARCHE

LES ACTEURS DU PROJET

Les équipes projets incluent des salariés de différents services et des experts
Les utilisateurs finaux doivent entrer dans le projet dès le départ
Des intervenants externes peuvent réaliser des prestations spécifiques

LA MISE EN ŒUVRE

Conduite de projet : ce type de projet doit nécessairement être accompagné

La mesure : des indicateurs doivent permettre de mesurer les résultats, en particulier l'augmentation des performances globales de l'entreprise

Les outils : Le rapprochement KM et e-learning doit se concrétiser par des outils communs et des outils qui, bien que spécifiques, doivent être « inter-opérables ». Leurs fonctions communes: accéder à, stocker et partager l'information. Leur spécificité concerne la gestion ou la réalisation de la ressource informationnelle.

L'ORGANISATION

Le rapprochement fonctionnel entre KM et e-learning se fait également à travers l'organisation. L'organisation d'un projet de gestion des savoirs concourt à l'organisation de l'entreprise. Pour un projet KM, comme un projet e-learning, les phases les plus importantes sont identiques :

- Diagnostiquer le besoin,
- Clarifier les acteurs et les procédures,
- Accompagner le changement.

La différence se trouve dans les finalités : captation, partage de l'information pour le KM ; développement de la formation pour le e-learning.

3. ENJEUX ET GAINS

Pour améliorer en continu sa performance et atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise transforme l'organisation. Pour parvenir à une évolution durable, une bonne combinaison des trois activités

- formation,
- management,
- gestion de la connaissance et de l'information

a toujours été nécessaire, mais le développement des technologies de l'information et la mondialisation accélèrent les processus de changement.

Les évolutions les plus attendues sont :

- Conduire et réussir le changement
- Augmenter la valeur de l'entreprise par son capital immatériel
- Augmenter la profitabilité par un gain sur les coûts
- Ancrer l'organisation sur le développement durable
- Réussir la mondialisation

4. FREINS ET RISQUES

LES DERIVES POSSIBLES :

- dépassement des budgets,
- mauvais calibrage de la solution technique,
- mauvaise coordination et organisation, incompatibilité des systèmes...

LES RISQUES D'UN POINT DE VUE HUMAIN

Les freins sont souvent liés à de mauvaises appréciations quant à l'adoption du changement, la cohérence ressentie par les salariés (alignement stratégie – organisation – outils et pratiques), aux choix méthodologiques (solution trop complexe) ou aux aspects pratiques (pas de temps accordé à la capitalisation).

5. LES FACTEURS CLES DU SUCCES

MOBILISER LES HOMMES

- Ne pas minimiser la dimension humaine et managériale. qui doit réussir à mobiliser les hommes.
- la capacité du management à gérer le processus de communication et les questions de pouvoir et de rigidité structurelles dans l'entreprise.

- impliquer tous les acteurs concernés dans l'organisation .
- pour les actions de e-formation, implication forte de la hiérarchie
- mise en place de processus d'aide au changement
- viser la transversalité en luttant contre les cloisonnements de l'entreprise

LES FACTEURS METHODOLOGIQUES DU SUCCES

- affecter un directeur chef de projet et un budget spécifique pour les démarches de e-learning comme pour celles du KM
- rechercher une démarche globale où système d'information, management et gestion des ressources humaines sont en interaction constante
- privilégier une approche pragmatique
- utiliser le e-learning comme un point d'entrée pour réduire les frontières entre l'accès à l'information, la gestion des connaissances et la formation
- stimuler la capacité des collaborateurs à devenir acteurs.
- s'appuyer sur un référentiel métier dégagant une cartographie et une vision commune de l'activité de l'entreprise.

LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES, LES OUTILS

- Ne pas céder à la tentation de définir le KM par la seule dimension technique.
- Tendre vers une plate-forme unique pour gérer l'ensemble de la connaissance et de l'apprentissage d'une entreprise.
- Formaliser le processus de mise à disposition des connaissances
- Faire en sorte que les apprentissages individuels du e-learning se transforment en apprentissages collectifs.
- Utiliser des outils technologiques au service des projets de KM et de e-learning et non l'inverse.

6. DISCUSSION : COMMENT CONCILIER LOGIQUE DE PARTAGE ET COMPETITION ?

A PROPOS DE LA PUBLICATION DU FFFOD,
« E-LEARNING ET KNOWLEDGE MANAGEMENT : QUELLE CONVERGENCE ? »
Critique de la convergence : Jacques Naymark in Distances et Savoirs volume 1 – n° 4/2003.
Coédition Hermès Lavoisier Cned

7. EN SAVOIR PLUS

[E.LEARNING ET KNOWLEDGE MANAGEMENT : QUELLE CONVERGENCE ?](#)

Rapport du groupe de travail du Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance

[FOAD ET GESTION DES CONNAISSANCES](#)

Jean-louis Ermine,

Les 6^{ème} rencontres du FFFOD : La FOAD au carrefour des chemins – Bordeaux du 8 au 10 mars 2006

LE JEU DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pierre Lévy – Chaire de recherche du Canada sur l'intelligence collective. Université d'Ottawa – 10 février 2003

8. LE DEVELOPPEMENT DES SIRH

Intervention de Jean Jacques BOUET consultant senior chez ORACLE

1. TERMINOLOGIE

PGI

CRM

ERP

SIRH

2. PORTAIL RH

3. DES TROIS TIERS AUX ARCHITECTURES OUVERTES

4. DE LA GRH A LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN

5. DISCUSSION

RISQUES DE « PAUPERISATION » DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE

TECHNOLOGIE ET CONFIANCE

MONDIALISATION ET HUMANISME...

6. EN SAVOIR PLUS

ÉVÈNEMENT SI-RH : ORGANISÉ PAR STANDARDMEDIA DE L'AFNOR

- [Bienfait et associés](#)
- [Markess Intl, voir aussi...](#)
- [Mr Ted](#)
- [Apec](#)
- [HR Access](#)
- [Ineum](#)
- [Unessor](#)

ORACLE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (GESTION DU CAPITAL HUMAIN ORACLE) [HTTP://WWW.ORACLE.COM/LANG/FR/APPLICATIONS/HUMAN-CAPITAL-MANAGEMENT.HTML](http://www.oracle.com/lang/fr/applications/human-capital-management.html)

Oracle propose quatre gammes de produits de gestion du capital humain (HCM) qui aident les services des RH à se décharger des tâches administratives pour se consacrer pleinement à la performance des ressources humaines. Les produits HCM d'Oracle prennent en charge toutes les composantes d'une stratégie de gestion du capital humain de bout en bout :

- Conformité : exécution des tâches de base, notamment l'ensemble des processus RH et la conformité à la réglementation
- Automatisation : gain de temps et réduction des coûts grâce à des fonctions en self-service et un workflow intégrés
- Évaluation : outils sophistiqués permettant de déterminer la valeur des investissements en RH