

Interview de Pascal Saunier, PDG de PSCI - Colombes, le 17 décembre 2005 –

Novantura et vous : Novantura, propose des conférences, des demi-journées ou journées de sensibilisation, des journées de formation, ou encore organise et anime des débats sur les thèmes qui sont le cadre des préoccupations de l'association : les nouveaux rapports au savoir et au travail dans les petites entreprises et les entreprises de l'économie sociale.

Pour ce qui est de la partie plus spécifiquement technique, à savoir l'expertise en FOAD, l'association peut vous aider à formaliser et valider votre projet de mise à distance de la formation.

Elle peut vous aider également à présenter et à défendre votre projet auprès des interlocuteurs politiques et des organismes financeurs et vous accompagner tout au long du projet.

Elle peut réaliser avec vous le cahier des charges à destination des vos interlocuteurs techniques internes et/ou externes et vous aider à choisir les bons fournisseurs pédagogiques et technologiques.

Novantura est au service de tout projet visant un renforcement des compétences et des organisations de travail dans les **TPE, les coopératives, les ONG avec des projets à caractère économique, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les entreprises mutualistes, les entreprises et associations du commerce équitable, les entreprises et associations faisant du développement durable leur préoccupation première.**

Les conférences et demi-journées de sensibilisation en direction du public défini ci-dessus peuvent être gratuites, sauf pour les frais (et sous certaines conditions permettant la valorisation des actions menées par l'association).

Pour en savoir plus n'hésitez pas à contacter Adrien Ferro au 06 75 30 87 35 ou par mail : adrien.ferro@novantura.com

Bonjour Pascal Saunier, qui êtes vous chez PSCI ?

Je suis consultant en ingénierie des ressources humaines, responsable du cabinet PSCI.

Ingénierie des ressources humaines ?

Oui. L'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir des dispositifs voire des processus dans le champ des RH, allant de la formation à la hiérarchisation des métiers. Le point de départ se fonde sur l'analyse des situations professionnelles et des métiers et se caractérise par la conception de référentiels de compétences.

Le mot e.management est à la mode. Comment vous situez-vous par rapport aux discours sur le e. ... quelque chose ?

Les nouveaux moyens, les outils, ne sont pas une fin en soi. Il ne faut pas perdre de vue la finalité : la valorisation des ressources humaines.

L'accès aux outils, aux moyens doit concerner d'abord l'individu lui-même.

Ceci pose la question des conséquences de cette auto-information. Nous sommes contraints de revoir le circuit hiérarchique de l'information et de la prise de décision.

Il y a des degrés différents de e.management. Un de ces degrés introduit d'une part la notion d'interactivité et d'autre part une centration sur l'individu.

Quelle place donnez-vous à l'ingénierie des ressources humaines dans le e.management (e.M) ?

Je pense tout d'abord à la disponibilité des référentiels de compétences aux entreprises voire au personnel, et aux évolutions de ces référentiels, en fonction des mutations de l'environnement (saut technologique, nouveau process industriel, changement de comportements des consommateurs, ...)

Identifier et informer sur les écarts des compétences, anticiper ces écarts est un aspect important du e.M. Ses principes sont également présents dans la gestion de la mobilité interne, avec la mise en évidence des compétences transversales à différents métiers.

On peut également gérer de façon spécifique des compétences stratégiques (savoir-faire rares, ...) et vérifier qu'elles seront transférées en cas de départ à la retraite, ou encore identifier des besoins en nouvelles compétences qui viendront s'ajouter à des métiers existants jusqu'à structurer de nouveaux métiers.

En conclusion, l'opportunité d'avoir un portail de e.M devrait augmenter la réactivité de l'entreprise.

Pouvez vous nous donner des exemples concrets de e.management auxquels vous avez contribué ?

Nous avons de multiples expériences, en particulier avec les branches professionnelles. On ne parle pas encore de e.M, mais il y a de plus en plus d'accès à distance aux outils, à travers un portail.

Un exemple : Nous avons proposé à une branche professionnelle dans le secteur des services de mettre en place un portail doté de différentes fonctions capables d'opérer un rapprochement entre l'offre et la demande fondé sur les compétences requises par les principaux métiers du secteur, de préconiser un parcours individualisé de formation à l'issue d'une autoévaluation réalisée par le salarié, etc. ...

Quelle démarche avez-vous eu et quels outils avez-vous utilisés pour la création de ces référentiels ?

Les référentiels ont été conçus à partir d'une démarche participative qui consiste à mobiliser un groupe de titulaires du métier, selon des modalités précises (nombre de participants, expérience de ces mêmes participants, taille de l'entreprise d'appartenance, statut des entreprises, ...).

Le consultant anime le groupe et conçoit avec les participants un référentiel métier (et non d'emploi) dont le périmètre et le contenu devront convenir à ceux qui exercent le métier. Celui-ci doit être validé par les membres du groupe de travail, et par d'autres salariés extérieurs au groupe et exerçant le même métier.

Comment passe-t-on du référentiel à l'outil de positionnement ?

On construit une batterie de tests (QCM, situation épreuve, grille d'observation in situ, ...). Ceci permet d'identifier la maîtrise des compétences en terme de savoirs, de savoir faire et de comportements. Nous réfléchissons en terme de capacité.

Dans vos projets, vous parlez souvent de capacité alors que d'autres parlent exclusivement de compétences. Qu'est ce qu'une capacité pour vous ?

C'est l'unité élémentaire de la compétence. La compétence mobilise une ou plus capacités. Dans nos positionnements chaque question vise donc une capacité, c'est une question de granulométrie. Plus l'appréhension de la compétence est fine plus les outils deviennent pertinents.

Les compétences sont très souvent une articulation de savoir, savoir-faire et savoir être. Des compétences complexes mobilisent parfois des dizaines de capacités. Comment faites vous donc pour évaluer des compétences en ligne ?

Comme tous ceux qui cherchent à évaluer les compétences détenues par les individus au regard des compétences requises par les métiers qu'ils exercent.

Toutefois nous sommes très lucides, l'outil de positionnement ne peut prétendre évaluer l'ensemble des compétences.

Mais, le référentiel de compétences étant très précis, il est possible de construire tout un dispositif de questionnement qui s'y réfère. Nous dissocions la compétence des capacités qui en font partie et qui sont la condition sine qua non de l'acquisition de la compétence. Mais n'oublions pas que tout ceci vise des préconisations de parcours de formation.

La formation comporte ensuite d'autres étapes de validation, à travers ses propres procédures d'évaluation.

Comment vous organisez-vous pour la mise en ligne ? Avez-vous vos outils, utilisez-vous ceux de la branche professionnelles ou travaillez-vous avec des partenaires ?

Effectivement, notre métier est l'ingénierie, nous ne sommes pas des développeurs en informatique. Nous travaillons en partenariat avec un éditeur de solutions informatiques dont le portail aujourd'hui dispose des fonctions qui permettent de gérer un processus complet de valorisation des ressources humaines.

Comment les personnes ont accepté de s'auto-évaluer, par rapport à un référentiel ?

Les premiers tests ont été réalisés avec les participants potentiels d'une action de formation, ce qui leur a permis d'organiser différents groupes de niveau homogène sur la base des résultats.

Ces travaux ont été présentés en commission paritaire nationale de branche, en présence des syndicats, qui se sont montrés favorables au projet.

Je présume que pour obtenir l'aval des syndicats vous avez dû définir des garde-fous concernant l'évaluation.

Les résultats de cette évaluation sont uniquement destinés à proposer une préconisation en matière de parcours individualisé de formation. Ca ne sert qu'à cela. Par ailleurs nous garantissons la confidentialité des résultats.

Dans votre présentation vous avez indiqué d'autre utilisation des référentiels, notamment par rapport aux besoins des entreprises, à la mobilité... Ne craignez-vous pas une utilisation perverse du couple référentiel-positionnement ?

Il est toujours envisageable de détourner un outil de ce pourquoi il a été construit, mais je crois surtout à l'utilisation du référentiel pour l'évolution des métiers, mais aussi pour la mobilité interne des individus, dès lors que plusieurs référentiels de compétences sont présents sur le portail.

Oui, mais au delà de vos croyances, avez-vous des exemples d'utilisations « saines » du référentiel pour favoriser la mobilité interne ?

Bien sûr ! Dans une industrie du secteur de la bijouterie (fabrication de bijoux) des soudeurs ont pu évoluer vers un autre niveau d'exercice de leur métier en identifiant précisément les compétences qu'ils leurs faisaient défauts.

Dans une SSII les personnes ont pu être évaluées et formées sur un nouveau métier (introduction de l'échange-image chèque) à partir des compétences acquises dans l'exercice de leur métier précédent.

Par ailleurs, l'utilisation du portail (sur ses aspects référentiels de compétences et outils de positionnement) permet de consolider et de croiser les informations recueillies au niveau d'un observatoire en complément de ses données quantitatives et d'envisager les actions à entreprendre.

Votre témoignage ne fait nullement apparaître une relation quelconque avec la e.formation. Vous en voyez une ? Si oui, de quel type ?

Vous savez, je ne me pose pas la question : « Est-ce que le e.management peut se passer de la e.formation ? ». Je me pose la question : « Est-ce que la e-formation peut faire l'économie d'une réflexion sur les métiers ? » Et la réponse est NON ! Pas plus sur les métiers des salariés que sur ceux de la formation professionnelle.

La e.formation est en premier lieu une modalité de formation.

Merci Pascal Saunier d'avoir répondu à mes questions.

Adrien Ferro pour Novantura – Mars 2006

PSCI en bref :

Cabinet créé en 1998

Equivalent de quatre temps complets

Ses clients : de grandes entreprises, des branches professionnelles, la commission européenne (action en Russie, Maroc, Europe Italie notamment et Europe élargie).

24 Avenue Léon Renault

92700 Colombes

Tél.: 01 42 42 29 69

Fax: 01 42 42 48 10

conseil@pcci.fr

Note d'utilisation du présent document :

Ce document est sous licence Creative Commons



Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

Paternité. Vous devez citer mon nom, le nom et l'adresse web de l'association Novantura.

Pas d'Utilisation Commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales. Si vous voulez l'utiliser dans son intégralité comme support pédagogique en formation, contactez-moi.

Pas de Modification. Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création. A chaque réutilisation ou distribution, vous devez faire apparaître clairement aux autres les conditions contractuelles de mise à disposition de cette création.

Limitation pour le web : vous n'avez pas le droit de présenter cette création sur un site public, mais vous pouvez la rendre accessible en créant un lien sur le site de Novantura. Ce lien ne devra pas pointer directement sur le document, mais sur la page de présentation de celui-ci.

Chacune de ces conditions peut être levée avec l'autorisation de Novantura, en fonction de votre projet.

Lien du contrat : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/>