

COMPÉTENCES

d'une illusion à un engagement bien nécessaire !

Par Serge Casasus, Docteur Sciences de Gestion, CNAM

L'idée qu'il faut entrer dans la « gestion des compétences », a suscité bien des interrogations, des hésitations, des détractations, depuis que les approches compétences ont été théorisées dans les années 1980. On peut débattre sans fin sur le concept de compétence lui-même et sur la méthodologie de gestion qu'il requiert...



Les compétences : d'une illusion à un engagement bien nécessaire !

Serge casasus, CNAM
Docteur Sciences de Gestion

Biographie

Consultant indépendant en dispositifs/méthodes RH : ex. cartographies des emplois et des compétences avec le soutien de la plateforme 2REC, conduite de projets SIRH, projets de transformation Enseignant vacataire au CNAM Paris depuis 2008 et Membre de la Commission numérique et SIRH de l'ANDRH, Serge CASASUS vient de soutenir sa thèse de doctorat sur le sujet : **De nouveaux artefacts pour la gestion des compétences, l'émergence de «la cartographique**

Certains pointent un travail démesuré avec des attendus fragiles ; d'autres, plus récemment, vantent les mérites des solutions algorithmiques de deep learning, d'intelligence artificielle, qui permettraient de dépasser toutes les difficultés. J'ai tenté, avec la posture du chercheur qui expérimente, de mieux approcher le sujet et d'apporter une réponse à la fois théorique et pratique à tous ces questionnements.

Mon entrée dans la fonction RH a parfaitement correspondu avec l'arrivée des outils informatiques. Curieux et technophile de nature, j'ai toujours cherché à comprendre comment ces outils pouvaient mieux m'aider dans les activités et les tâches qui étaient les miennes. D'abord dans le souci d'alléger le fardeau administratif d'un responsable de formation : supprimer autant que possible les tâches sans valeur ajoutée et éviter de perdre son temps dans les totalisations et les ventilations de multiples reportings. Ensuite, en voulant mieux percevoir les missions et responsabilités dans les équipes dont j'avais le suivi comme RH. Enfin en cherchant à appréhender et énoncer les points précis spécifiant l'adéquation au besoin (mission confiée) et ce que les collaborateurs pourraient valablement envisager ou ambitionner, formulé avec méthode

et rigueur, sous une forme systémique. Pour ce faire, il faut faire appel à ces objets que sont les emplois et les compétences : des «étiquettes» à apposer sur chacun, les cartes d'un jeu que chacun a en mains ou qu'il doit ou pourrait avoir.

L'origine de ma recherche vient de l'évidence qui m'a accompagné depuis plus d'une décennie, bien gérer des objets abstraits requiert leur compréhension préalable et partagée à partir de concepts clairs et de définitions précises. Si les systèmes d'information et TIC permettent de collecter et de traiter des données toujours plus nombreuses, la rigueur du chef de projet que j'ai été, oblige à penser le format, les valeurs, la définition, la finalité et l'utilisation de chaque donnée collectée par le système d'information : cela vaut pour des données aussi objectives qu'une date ou une durée et, a fortiori, cela importe tout autant, si ce n'est plus, dans le cas de données totalement abstraites qui demandent pour être «manipulées» valablement que les différents acteurs partagent les mêmes définitions pour les concepts et pour chaque valeur.

En parallèle, la transformation numérique accélérée remet en question les organisations avec des arbitrages difficiles pour les dirigeants, pour les managers, comme pour les travailleurs, encouragés à être les acteurs autonomes de leur devenir professionnel. Avec la montée en puissance des plateformes en ligne et les dispositifs innovants de la data science, les démarches compétences, critiquées et souvent avortées des années 1990-2000, trouvent désormais une nouvelle voire urgente acuité pour la pérennité des entreprises et au service de l'employabilité des salariés. De très nombreux et grands enjeux, du niveau micro - que devient mon job ? - au niveau macro, sociétal, se trouvent donc dépendre de ces objets abstraits mal cernés que sont les compétences et qui laissent dubitatifs les initiés plus que les non-initiés.

On peut d'ailleurs observer que les usages portés par des plateformes comme LinkedIn peuvent progressivement en stabiliser les concepts et éteindre les questionnements. Ma posture à la fois intellectuelle mais aussi de

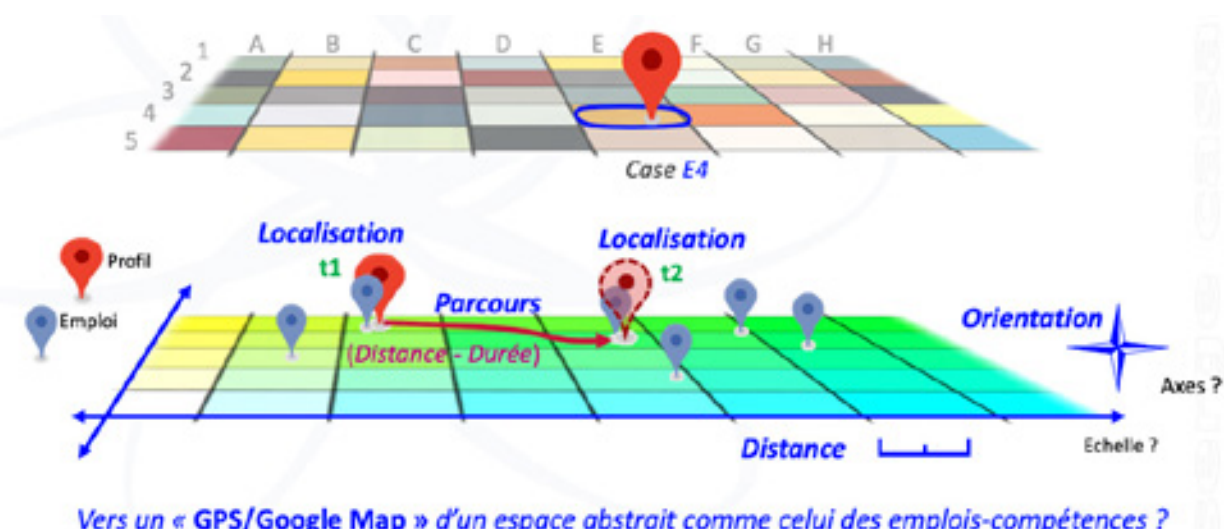


praticien RH a été de ne pas m'égarer dans ces questionnements et de prendre en considération les différents objets «compétentiels» utiles et requis, ceux qui, réunis, permettent de statuer sur la compétence dans le sens de l'adéquation entre la personne et la mission à laquelle elle postule ou qu'on lui assigne ou lui assignera. Cette adéquation - matching - étant pour moi le «cœur» même de la mission à valeur ajoutée de la fonction RH ! Comment se résoudre à traiter ce cœur comme quelque chose d'accessoire ? La logique de correspondance est centrale quels que soient les objets et la précision qu'ils portent. Ces objets «compétentiels» s'agrègent en d'autres objets - postes, emplois, métiers. Ils constituent donc un cadre transactionnel et décisionnel, un espace abstrait constitué d'objets, de nature et type différents, mis en relation les uns avec les autres. Un espace qui se transforme à la vitesse de la technologie. Et une technologie qui pousse aussi à toujours plus de vitesse, de réactivité, de précision, d'anticipation. Le domaine de la RH n'échappe pas à ces pressions qui doit aussi s'approprier la technologie pour faire face à tant de complexité : qui s'est intéressé à la production d'indicateurs clefs (KPI) sait l'impossibilité de rassembler toutes les données et produire les indicateurs sans un bon outillage informatique (le recours à la business intelligence). Or depuis quelques années, les progrès spectaculaires des algorithmes de traitement sémantique, de la data science, peuvent autoriser à penser que l'inventaire des compétences va se faire tout seul et que les RH n'auront plus à en bâtir le cadre référentiel. Le patron d'une start-up n'hésite pas à dire : «bâtir un référentiel de compétences relève de la cartomancie» ! Ce n'est pas du tout ce que j'ai perçu tout au long de mon parcours, RH et conseil, et des différentes rencontres liées à ma recherche. Au contraire, on ne saurait trouver efficacement les personnes compétentes que si l'on sait bien préciser ce qu'on attend d'elles. La centralité d'un dispositif cartographique des

emplois et des compétences pour la fonction RH impose l'examen d'une hypothèse triple.

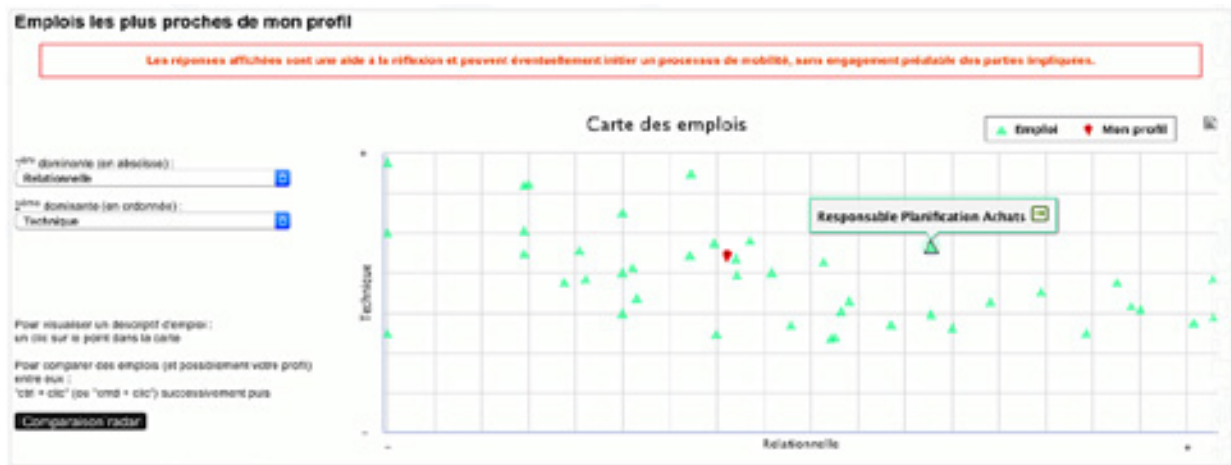
La mise au net de cet espace abstrait

Premièrement, le besoin impérieux d'un repérage, explicite, partagé, communiqué, approprié de cet espace abstrait dans lequel les salariés doivent s'orienter, se décider et se mouvoir, dans lequel le RH doit apporter son conseil et son support, dans lequel les managers doivent arbitrer et que les stratèges doivent veiller à faire évoluer conformément aux ambitions des dirigeants. Pour valider ce point, de nombreux arguments peuvent être développés. D'abord, une logique épistémologique, l'histoire humaine, culturelle et scientifique, a progressé en cherchant à catégoriser et référencer les choses, les situations et les personnes de périmètres donnés. Pour ces dernières, cela touche à un besoin existentiel et social de pouvoir à la fois se singulariser tout en pouvant revendiquer une appartenance à un groupe. Ces catégories, à différents niveaux de maille, doivent donc être perceptibles par autrui, la façon de les signifier doit aussi lui être familière et il lui faut disposer ou pouvoir disposer d'un entendement minimal partagé. Au plan RH, c'est à ces conditions que la communication, la reconnaissance, la transaction autour de la rencontre d'une offre et d'une demande peuvent se réaliser. Pour toute gestion, depuis l'expression d'un besoin (ex. conduire une négociation en anglais) jusqu'à la faculté de dénombrer (ex. combien de nos managers possèdent l'anglais à un tel niveau et la capacité de négocier), il faut disposer des catégories et des objets nécessaires à ces fins. D'autant plus que la logique des systèmes d'information impose des tables pour collecter et structurer l'information. Et comme le dit Jack Goody : «chaque place du tableau doit être remplie ; le schème ne tolère aucune case blanche». Enfin toute stratégie, tout scénario prospectif ou toute prévision ont



Vers un « GPS/Google Map » d'un espace abstrait comme celui des emplois-compétences ?





besoin de s'appuyer sur des notions, des intitulés et des contenus, avant de pouvoir élaborer des ciblages quantitatifs. Si l'on prend comme exemple le métier récent de la data science, il faut savoir en préciser les contenus «compétentiels» pour passer au stade opérationnel du recrutement. La complexité de nos organisations et l'accélération et la fragmentation du temps, les situations d'urgence, tout renforce le besoin d'un repérage d'autant plus explicite, mieux partagé, mieux communiqué, que chacun puisse se l'approprier, pour conduire toute action et politique et arrêter les bonnes décisions.

Le recours indispensable à un artefact médiateur technologique

Deuxièmement, la complexité de l'abstraction et la restitution de l'information, non plus sous une forme textuelle, mais sous une forme intuitive et fonctionnelle, pour aider le collectif comme la personne, à se repérer, décider, évoluer et se mouvoir dans cet espace impose de recourir aux technologies de l'information et de la communication. Le monde de l'entreprise, qu'on le veuille ou pas, n'est pas celui du texte et de la littérature : décrire les emplois sous une forme rédactionnelle est un exercice qui permet de clarifier les situations, de partager la connaissance mais cela n'est pas une forme facilement exploitable pour faire des comparaisons, pour identifier «au premier coup d'œil» les similitudes et des différences entre deux emplois, entre un emploi et le profil d'un candidat. Il m'est apparu qu'un format plus modulaire et relationnel, sous la forme de listes d'attributs, offrait des avantages indéniables : mise en place d'un dictionnaire commun d'une précision homogène, mise au net de la conception dynamique des objets en amont, comparaison automatique en aval. La base de données relationnelles offrait tous ces avantages malgré ses contraintes (format strict imposé, moins de liberté pour décrire les emplois). A partir de là, l'idée d'un outil médiateur a germé. Un outil qui trouve toute sa pertinence en amont des SIRH classiques puisqu'il aide à

concevoir ce dont les SIRH ont besoin pour supporter les work-flow et les décisions qui en découlent. Un outil qui n'est donc pas redondant avec les SIRH et qui n'entre pas en compétition avec eux. Un outil qui trouve aussi une pertinence pour donner à comprendre les catégorisations et les signifiants-signifiés des objets abstraits qu'il faut «manipuler». Et, pour donner à entendre, dans la civilisation de l'image et de l'efficacité, il faut mieux donner à voir. D'où l'intérêt d'un dispositif relationnel qui puisse alimenter des programmes d'affichage graphique : des tableaux de comparaison, des diagrammes circulaires colorés, des nuages de points qui figurent une spatialisation de ces objets et de leurs relations abstraites, des diagrammes radars qui préparent une analyse des écarts entre les dimensions «computées» des différents objets. Ces constats ont permis la conception d'un démonstrateur de leur faisabilité : une plateforme proposée en mode SaaS (Software as a Service), outil (baptisé 2REC pour Répertoire Relationnel des Emplois et des Compétences) de conception et de restitution cartographique pour faciliter l'émergence d'une culture et d'une vision communes et la réflexion en amont des outils de processus et de décision usuels.

Cette logique de catégories et d'objets pensés et mobilisés, se trouve de facto confrontée aux nouveaux outils mettant en œuvre des algorithmes d'analyse sémantique qui scrutent, à partir d'un corpus de textes (pour ce qui nous intéresse, des viviers de curriculum vitae ou des annonces d'emploi), la fréquence des proximités entre les mots pour établir des arborescences thématiques. Des outils dont les arbres de connaissances développés par Michel Authier furent les précurseurs dans les années 1990. Ces analyses renvoient une image précise d'une réalité de terrain. Si elles peuvent aussi éclairer l'avenir en faisant ressortir des tendances, elles ne sont pas de l'ordre de la proposition, ne reflètent pas une vision spécifique et volontaire qu'une organisation entend donner d'elle-même, pour le présent et a fortiori pour l'avenir. Au-delà d'alimenter une réflexion sur les



	 Situation	 Orientation	 Distance	 Parcours
Questions d'ordre cartographique	<i>Où je me situe sur le terrain des emplois et compétences de l'entreprise ?</i>	<i>Quelles directions s'offrent à moi ?</i>	<i>Quelles sont les opportunités de développement ou de mobilité les plus proches, les plus accessibles ?</i>	<i>Si je choisis une destination, quelles sont les étapes et moyens pour y parvenir ?</i>
	<i>A quel carrefour ?</i>	<i>selon l'évolution générale, selon mes aptitudes ?</i>		
	<i>Quelles sont les tendances sur les emplois, sur les compétences ?</i>			

objets emplois et compétences, il restera toujours à arbitrer, à faire des choix, à différencier les prestations d'une organisation de ses rivales : au final, rien qui n'invalide la réflexion indispensable sur les métiers, les emplois dont l'entreprise s'est dotée ou veut se doter, la distribution des missions, responsabilités et activités de l'entreprise avec, en vis-à-vis, les compétences à mobiliser. Une plateforme médiatrice comme 2REC permet aussi l'utilisation de toutes les possibilités offertes par la data visualisation qui ouvrent de nouveaux horizons pédagogiques et graphiques pour l'accès simplifié à l'information et son exploitation.

C'est alors qu'intervient une observation pourtant assez triviale, le vocabulaire de la fonction RH emprunte beaucoup à la géographie : ne parle-t-on pas abondamment de mobilité, de parcours, de passerelles, de carrière, d'orientation ? Il arrive aussi que l'expression «cartographie» soit employée... Un nouveau champ d'investigation s'ouvre alors : que traduisent ces analogies ? Qu'est-ce qu'une cartographie ? Comment pousser plus loin la logique de l'analogie ? Il s'agit donc de croiser les besoins et méthodes de la fonction RH, les besoins de ses clients, relatifs aux notions des emplois et compétences vus comme un espace abstrait, avec les apports de la cartographie moderne auprès d'un large public. C'est alors que nous avons pu faire ressortir les quatre critères fonctionnels attachés à une carte : la nécessité d'une orientation pour donner un sens à l'espace en déterminant des dimensions cardinales là où la géographie dispose des axes Nord-Sud, Est-Ouest ; la faculté de transcrire graphiquement la notion de distance entre les objets qui correspond à l'échelle de la carte géographique ; le besoin que l'utilisateur de la carte a de situer et de se situer, donc des coordonnées de localisation ; enfin, la possibilité d'envisager des déplacements dans cet espace, des hypothèses de parcours professionnel. Ces quatre critères spécifient l'efficacité d'un dispositif cartographique qui doit embarquer, dès sa conception, l'objectif de répondre à ces critères et ainsi, de recueillir toutes les données permettant de proposer ce niveau de service. Et alors le recours à la data visualisation peut apporter, au plan de l'instrument médiateur, des fonctionnalités graphiques, à la fois pour les concepteurs du dispositif mais aussi pour les utilisateurs, à la manière, ambitieuse, d'un Google Map des emplois et compétences.

Un rôle de pilote et de cartographe du dispositif pour la RH

Dans un troisième temps, il s'agit de montrer que la démarche de catégorisation, l'animation de la médiation technologique revient légitimement à la fonction RH et je n'ai rencontré personne pour le contester. D'abord, de ses objets abstraits dépend la pertinence de son matériau et de ses processus de gestion. L'humain et le social la prédisposent à la gestion de la complexité, de l'abstraction, du subjectif. C'est aussi la fonction, qui en support du management général, veille à la cohérence, au compromis, au respect de l'esprit d'entreprise et de l'éthique. De plus, elle tient avec les notions d'emploi et de compétence une porte d'accès au registre stratégique en fournissant des inputs à la réflexion stratégique (à commencer par un état des lieux) et en se posant comme l'acteur central de sa mise en œuvre, dans un esprit de régulation aidée en cela par la législation française sur la GPEC. Et si les techniques de l'information et de la communication gagnent encore en puissance, il restera toujours une part où il faudra injecter du spécifique liée à la complexité, aux situations et aux contextes particuliers. Certes le travail de cartographe du présent et du futur constitue une charge de travail à la fois qualitative et quantitative importante, un Chief Skills Officer pourrait prendre le pas sur le responsable du développement RH traditionnel. Pour la fonction RH, ce rôle répond tout à la fois à ses revendications de support opérationnel, de strategic business partner et de pilote du changement, prescriptrice ou gardienne institutionnelle d'un certain «régime de vérité» évoqué par Foucault, en surplomb des autres fonctions.

Au final, au-delà de la centralité cartographique émerge alors une méthodologie «la cartographique» pour expliciter un espace abstrait comme une démarche constructive collective, autour de dispositifs mobilisant des plusieurs couches d'artefacts, de fond (objets «compétentiels»), médiateurs de forme (outillage informatique et communicationnel) et dispositif médiateur (mission de pilotage) dans un esprit et avec des fonctionnalités cartographiques, qui conjuguent les quatre critères qu'un clin d'œil nous autorise à qualifier de cardinaux : l'orientation, la distance, la localisation et le parcours. Ces critères qui dessinent une qualité de service sont des objectifs que la démarche embarque dès l'amont et que l'outillage restitue comme fonctionnalités graphiques. ♦

