

## Proposition d'article : Comment réussir l'intégration des réseaux IP (Internet et Intranet) pour optimiser sa GPEC : Les pré-requis incontournables (Revue Personnel, mai 2001)

### La gestion des compétences et la problématique des référentiels

Bon nombre d'entreprises concernées par la gestion optimale de leurs ressources humaines ont adopté une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Afin d'optimiser cette démarche, ces entreprises ont choisi de s'entourer de spécialistes et de conseils du domaine : ERP et cabinets de conseils en organisation. La plupart sont équipées de solutions propriétaires de gestion globale des ressources humaines.

Cette démarche a permis, dans la plupart des cas, d'établir une cartographie des métiers existants et des compétences-type associées. Toutefois, dans l'environnement mouvant caractérisant l'activité des entreprises récemment dopée par l'arrivée en force des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), les métiers évoluent de plus en plus rapidement vers de nouveaux champs de compétences, engendrant même dans certaines fonctions une rareté de compétences. Les entreprises ayant adopté une démarche de GPEC se sont ainsi trouvées confrontées d'une part à une problématique de mise à jour de leurs métiers, et d'autre part à une obsolescence partielle de leur cartographie.

Certaines entreprises (par exemple dans les Télécoms), confrontées plus particulièrement à l'émergence de nouveaux métiers qui nécessitent l'adaptation des compétences des salariés aux métiers émergents, se sont heurtées aux problématiques suivantes :

- Compte tenu du temps nécessaire à la création de référentiel « métiers », comment cerner rapidement pour les activités émergentes, le **référentiel des compétences requises** ?
- Comment répertorier les **compétences existantes** des salariés en poste, en évitant le travail considérable de saisie, de codification et de mise à jour de ce type de référentiel ?
- Comment détecter les salariés dont **les compétences existantes correspondent peu ou prou aux compétences requises** ?

Force est de constater que cette pression externe du marché, de plus en plus demandeur de nouvelles compétences, alliée à l'arrivée en force des NTIC dans les offres de systèmes de gestion des RH sont une opportunité pour les équipes des Direction des Ressources Humaines. Ces dernières, dans leur souci d'apporter aux opérationnels un soutien fonctionnel toujours plus fort, notamment en leur fournissant des outils qui les débarrassent au maximum des contraintes administratives liées à la gestion des ressources humaines, sont amenées à reconsidérer le SIRH dans sa capacité à intégrer les potentialités des NTIC, surtout dans la gestion des compétences.

### Le recours aux NTIC pour optimiser la gestion des compétences

Les NTIC appliquées aux Ressources Humaines permettent de reconsidérer totalement l'approche de GPEC. La logique « client-serveur » abolit les limites des anciens systèmes, fermés et non-communicants. Cette logique permet, par la décentralisation de la gestion des données (saisie, stockage, mise à jour), de fragmenter les problématiques des référentiels (compétences existantes, compétences requises), tout en permettant une vision globale au niveau de la DRH centrale.

Il devient aujourd'hui possible de gérer les référentiels en « juste à temps » tout en étant le plus proche possible de la réalité des opérationnels. Ainsi, le référentiel des compétences requises se modélise « a posteriori » selon les impératifs des managers (dictés par les orientations stratégiques) et non plus « a priori » en fonction d'un référentiel des métiers pré-existant.

Les outils de gestion des compétences doivent dans ce contexte s'approprier la finalité ultime de la GPEC en la positionnant comme un pré-requis : pour être opérationnel, l'outil de gestion des compétences doit faire vivre les orientations stratégiques de l'entreprise, tout en prenant en compte les individus dans tout ce qu'ils ont de non-prédictible. A ce titre, les outils de gestion des compétences qui s'approprient l'interactivité asynchrone des réseaux IP (Internet et Intranet) doivent pouvoir administrer les transactions entre l'Organisation et les individus qui la composent avec un langage commun, celui des compétences.

#### **Premier pré-requis : la langue naturelle**

Toutefois, afin de favoriser une interactivité la plus immédiate entre les acteurs et pour qu'ils ne soient pas rebutés dans leur contribution à alimenter les référentiels de compétences, la prise en compte de leurs compétences doit pouvoir se faire avec la « langue naturelle ». La langue naturelle est le « véhicule » commun utilisé par l'ensemble des acteurs d'une même organisation pour se comprendre, pour échanger, traiter et stocker de l'information. L'avantage de la langue naturelle est son « intuitivité » : chaque utilisateur en connaît le mode d'emploi et sait l'utiliser de façon spontanée. Un de ses plus gros inconvénients réside dans la sémantique des mots qui est encore aujourd'hui quasiment ingérable par un ordinateur sans traitement au préalable. Toute la subtilité des outils de gestion des compétences doit reposer sur un double axiome : éviter d'ennuyer chaque utilisateur avec un langage intermédiaire de transcodage de la langue naturelle tout en permettant une interprétation de la langue naturelle sans équivoque, directement par les ordinateurs.

**Deuxième pré-requis : la constitution de référentiels de compétences, au service des orientations stratégiques, des managers et des salariés**

Quand les référentiels de compétences se constituent au rythme des besoins des utilisateurs, ils sont beaucoup plus proches de la réalité ; concernant les managers, le référentiel des compétences requises se formalise en fonction de leur traduction opérationnelle des orientations stratégiques et de leur propre appréhension des activités émergentes. Concernant les salariés, le référentiel des compétences existantes se constitue à chaque étape de leur carrière : en amont, lorsqu'un salarié éprouve le besoin de réfléchir à sa trajectoire professionnelle ; en aval, lorsqu'il envisage un changement dans sa vie professionnelle.

Par conséquent l'outil de gestion des compétences intégrant les réseaux IP doit permettre de s'affranchir d'un grand nombre de contraintes classiques liées à la gestion de référentiels, inhérente à toute GPEC. Cet outil doit permettre aux équipes dirigeantes d'avoir une vision instantanée des référentiels de compétences requises et de compétences existantes, d'en effectuer la comparaison ou d'en mesurer l'évolution, en fonction des impératifs stratégiques.

**Troisième pré-requis : intégrer les stratégies individuelles dans la stratégie d'entreprise, appréhender le jeu bijectif de chaque acteur gérant simultanément une offre et une demande**

Les échanges ou les transactions entre les utilisateurs ayant un besoin actif à satisfaire sont régis par une loi de double réciprocité, celle de l'offre ET de la demande (Principe de la « gestion bijective\* du workflow relationnel »). Chaque utilisateur, quelle que soit sa qualité (manager ou salarié), gère simultanément une offre et une demande qui lui sont propres, découlant soit de la stratégie de l'entreprise pour l'utilisateur-manager, soit d'une stratégie individuelle pour l'utilisateur-salarié (le manager « offre » un emploi et ses spécificités, il « demande » un profil de compétences requises ; le salarié « offre » ses compétences acquises, il « demande » un emploi correspondant à son projet professionnel). L'objectif de chaque utilisateur en recherche active est de pouvoir satisfaire sa demande, en échange de son offre. La demande d'un utilisateur ne peut être satisfaite que s'il satisfait également par son offre la demande d'interlocuteurs avec qui il cherche à conclure une transaction. Les utilisateurs doivent pouvoir effectuer leur transaction en préservant leur anonymat.

**Quatrième pré-requis : savoir et pouvoir gérer un accroissement de la quantité et la qualité des échanges entre acteurs**

Les utilisateurs d'outils de gestion des compétences transitant par un réseau IP (Internet et/ou Intranet), se voient offrir en mode asynchrone une multiplicité d'interlocuteurs jusque-là inégalée, ce qui engendre une augmentation des échanges entre utilisateurs. Ces échanges apportent aux utilisateurs un choix large vis à vis de leur projet professionnel, ils peuvent accroître leur exigence quant à la qualité des transactions qu'ils entendent conclure. Ce type d'outil doit apporter à chaque utilisateur la possibilité d'affiner qualitativement son choix, grâce à la puissance du moteur de recherche intégrant la complexité des compétences, et d'obtenir, sur requête ou par « push », toutes les offres correspondant au profil de sa demande.

**Cinquième pré-requis : traiter la majorité des contraintes engendrées par la gestion informatisée des compétences, de manière à ce qu'elles puissent constituer un langage commun entre acteur d'une même organisation.**

Une compétence :

- ne peut se résumer en un mot-clé, elle se décrit nécessairement par une péri-phrase ;
- est systématiquement « contextualisée » à un environnement professionnel donné ;
- peut être « générique » (transverse à plusieurs emplois) ou « clé » (spécifique à un emploi) ;
- dépasse le périmètre de la notion de « poste », voire d'une entreprise ;
- évolue en fonction du niveau de pratique et de connaissances de son détenteur ;
- évolue en fonction de la motivation de son détenteur à la mettre en œuvre.

L'intérêt pour l'utilisateur réside dans le fait que le système informatique effectue « en juste à temps », via un moteur de recherche, le travail de sélection des offres en la « matchant » avec sa demande. Simultanément il effectue un travail consistant à informer le système que son offre « matche » avec la demande de ses interlocuteurs.

**Sixième pré-requis : Accepter la fluidité de l'information entre les acteurs pour décharger l'Organisation de tâches administratives coûteuses mais peu créatrices de valeur**

L'outil IP de gestion des compétences doit offrir à tout utilisateur une liste hiérarchisée des interlocuteurs susceptibles de correspondre aux critères de profil de sa demande, en toute transparence. Ainsi, s'il n'y a pas d'offre correspondant à sa demande, l'utilisateur en est informé immédiatement quand il effectue une requête dans la base de données des offres. S'il demande à bénéficier d'un service de « push », il est régulièrement informé par le système d'information de l'apparition d'un profil d'offre correspondant peu ou prou à sa demande. De façon complémentaire, il apprend que des interlocuteurs sont intéressés par son offre, à partir du moment où ces derniers décident de leur propre chef d'aller plus loin dans l'échange et éventuellement de conclure la transaction. Cette transaction peut être ou ne pas être validée par la hiérarchie cédante (le manager actuel du salarié) avant toute décision définitive, mais tout le processus amont doit rester fluide, sans goulot d'étranglement hiérarchique, pour garantir une réelle gestion des compétences par les acteurs eux-mêmes.

### Septième prérequis : Oser envisager d'externaliser l'outil de gestion des compétences

Avec le développement des NTIC et l'émergence de l'Internet, de nouveaux métiers apparaissent. Parce qu'il devient de plus en plus coûteux pour les entreprises de maintenir à jour les équipements matériels et logiciels qui pour certains deviennent obsolètes en moins d'un an, certains prestataires tels que les ASP (Application Service Provider, soit fournisseur d'application de service) proposent de le faire à leur place. La vocation principale des entreprises n'étant pas de gérer un réseau et un parc informatique, il devient de plus en plus judicieux d'externaliser la quasi totalité du « hard » et du « soft » des plate-formes applicatives internes, puis de créer en toute sécurité, grâce aux réseaux IP, un réseau privé virtuel (VPN, soit « Virtual Private Network »), qui donne « l'illusion » de toujours détenir ces plate-formes dans le système d'information de l'entreprise ; ainsi les utilisateurs continuent d'accéder aux applications et aux données depuis leur PC professionnel voire personnel. Les applications RH étant rarement proche du « core business » de l'entreprise, toute demande de développement d'une nouvelle application RH, même si elle est reliée à l'ERP de l'entreprise, est susceptible de nécessiter un long délai avant sa livraison définitive. L'avantage de l'externalisation vers un ASP permet l'économie de longs et coûteux développements qui mobilisent les ressources informatiques internes : le métier de l'ASP consiste à s'assurer que ses matériels sont à jour, à faire évoluer les applications logicielles au fil des besoins de tous les utilisateurs et de mutualiser les économies d'échelles entre tous ses clients, qu'il impacte sur les frais d'abonnement.

Pierre-Eric SUTTER  
Directeur-Associé de Kioskemploi  
[pierreeric.sutter@kioskemploi.com](mailto:pierreeric.sutter@kioskemploi.com)

A propos de Kioskemploi :

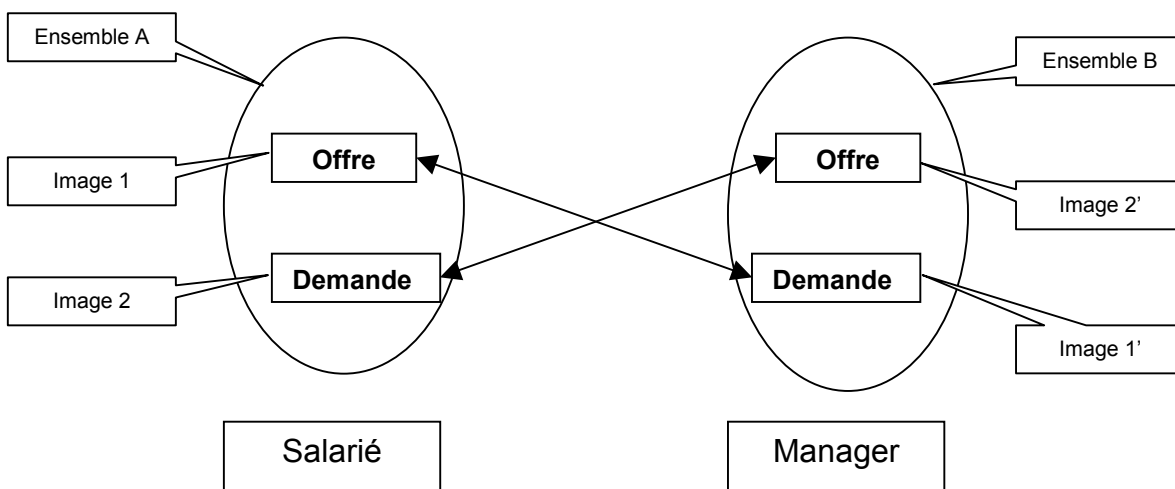
Kioskemploi est un éditeur de logiciels et un ASP spécialisé dans les ressources humaines. Kioskemploi a créé une solution ASP de gestion des Emplois et des Compétences via les réseaux IP, dénommée la GIAC (Gestion Instantanée des Activités et des Compétences) qui est mis en application au sein de la société Orange France (ex-France Télécom Mobiles).

---

\* **Bijective** : La gestion bijective du workflow relationnel de la société Kioskemploi s'inspire du modèle mathématique dont la définition suit :

« Application d'un ensemble A dans un ensemble B telle que deux éléments distincts de A aient deux images distinctes dans B (application injective) et que tout élément de B ait un antécédent et un seul dans A (application surjective) » (in « le Larousse illustré », Ed. 1992).

Dans le cadre des transactions des utilisateurs régis par la gestion bijective du workflow relationnel, l'ensemble A représente : le salarié ; l'ensemble B : le manager ; les deux images distinctes de A dans B : l'offre du salarié (image 1) s'applique à la demande du manager (image 1'), la demande du salarié (image 2) s'applique à l'offre du manager (image 2') ; les éléments de B (l'offre et la demande du manager) ont pour seul antécédent respectivement l'offre et la demande du salarié (l'offre du manager ayant pour antécédent la demande du salarié, l'offre du salarié ayant pour antécédent la demande du manager).



**SCHEMA ILLUSTRANT LA GESTION BIJECTIVE DU WORKFLOW RELATIONNEL**