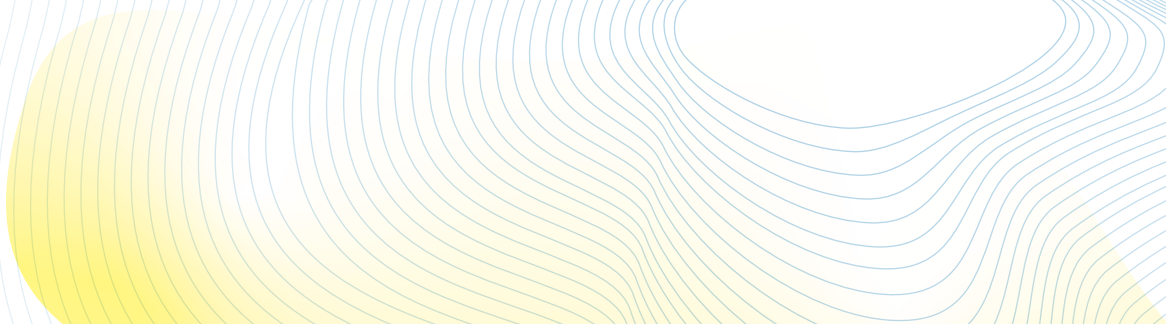

LAURENT HABART
avec la collaboration
de Patrice Viot Coster

La notion de compétences
a investi la totalité du champ RH :
de la formation à la gestion
de carrière, du recrutement
à la mobilité et jusqu'aux
processus de transformation.
Chacune à sa manière,
les solutions de cartographie
en révèlent le potentiel illimité.

LES SOLUTIONS DE CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES

Édition
2020





**LES SOLUTIONS DE
CARTOGRAPHIE
DES COMPÉTENCES**

LAURENT HABART

Laurent Habart est membre fondateur du collectif Learning Sphere, consultant spécialisé en performance organisationnelle et expert en développement des compétences.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages, études et livres blancs parmi lesquels :

- *Transformez votre entreprise grâce aux soft skills*, Adecco, 2020
 - *S'orienter aujourd'hui – Décryptage, dynamiques et enjeux*, Lab'Ho, 2019
 - *La nouvelle organisation apprenante – Et si c'était la vôtre ?*, Éditions Diatino, 2018
 - *La fonction RH augmentée*, Pontoon, 2017
 - *Former et transmettre autrement*, Lab'Ho, 2016.
-

PATRICE VIOT COSTER


Patrice Viot Coster est le fondateur de Pibeos, cabinet d'accompagnement stratégique d'entrepreneurs et de dirigeants ainsi que de conseil en transformation. Il est par ailleurs membre de l'*advisory board* de Crafty.

NB : par souci de neutralité, il n'est pas intervenu dans l'évaluation des solutions.



SOMMAIRE

Introduction	06
Six bénéfices des solutions de cartographie	10
Vers des solutions indispensables	12
Évaluer l'efficacité des solutions	14
Revue des solutions	16
365 Talents	18
Boost.rs	20
Crafty.im	22
eLamp	24
MindMatcher	26
Praditus	28
Skillspotting	30
Whoz	32
Wiserskills	34
XLearn	36
Les limites de la revue	39
Pour aller plus loin	40



POURQUOI S'INTÉRESSER AUX COMPÉTENCES?

INTRODUCTION



¹ Diamond Jared (2013), *Le monde jusqu'à hier*, Folio Essais.

² OCDE (2016), *L'importance des compétences : nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*, Études de l'OCDE sur les compétences, Éditions OCDE.

³ Frey Carl Benedikt, Osborne Michael A. (2013), «*The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation*», *Technological Forecasting and Social Change*.

⁴ Morin Edgar (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Points Seuil.



“ L'accélération affecte non seulement ce que les individus font et éprouvent, mais aussi ce qu'ils sont ”

Harmut Rosa

EXPRIMER LA COMPLEXITÉ INTERNE

Nous sommes les acteurs et les témoins d'un monde qui semble changer de plus en plus vite, en grande partie parce que les cycles de vie (de conception, de commercialisation, de diffusion, d'utilisation, de validité...) sont de plus en plus courts, aussi bien pour les produits que pour les services, les technologies et les dispositifs d'encadrement (normatifs, législatifs...).

Peaufiner lentement

Jadis, dans les sociétés traditionnelles, celles que les anthropologues étudient en s'enfonçant au cœur de forêts hostiles, les occupations des enfants ressemblaient comme deux gouttes d'eau à celles des adultes. Et puis un jour, ces jeux qui consistaient à grimper de branche en branche ou à courir entre les arbres devenaient des moyens de repérer de la nourriture ou de chasser des proies potentielles¹. Ils avaient ainsi passé toutes ces années à peaufiner sans s'en rendre compte des habiletés (des « compétences ») qui allaient devenir les activités principales de leur vie d'adultes responsables.

Évoluer vite

Dans les entreprises de nos sociétés occidentales, un collaborateur aguerri utilise probablement peu de compétences acquises lors de sa période de formation puisqu'environ 40% de la population active occupent un poste dans un secteur sans lien avec son domaine d'études². En outre, s'il fait partie des rares personnes à n'avoir pas changé de fonction depuis le début de sa carrière, il se peut fort que les compétences qui lui sont demandées pour réussir ses missions ne

soient plus les mêmes qu'aux premiers jours de son activité. Et il y a de grandes chances que celles qui lui seront réclamées demain leur ressemblent encore moins étant donné que 47% des emplois seraient touchés par la robotisation dans un avenir proche selon certaines études pour le moins pessimistes³.

Rendre intelligible

Il est donc impératif d'entretenir et de renouveler très fréquemment ses acquis afin de ne pas se voir débordé par un nouveau venu, déstabilisé par une inflexion imprévue du marché ou mis au rebut par manque de performance et d'employabilité. Mais comment s'y prendre ? La multiplicité des variables utiles à chaque décision crée une complexité qu'il devient impossible d'embrasser du regard et qui peut donc nous faire sombrer dans des abîmes de perplexité.

Comme le rappelle Edgar Morin⁴, nous bataillons depuis longtemps pour rendre intelligible cette complexité. Initialement, nous avons pris le parti d'en gommer l'imprécision, l'ambiguïté et la contradiction afin d'en dessiner un tableau intellectuellement satisfaisant. Aujourd'hui toutefois, ces élans réductionnistes ne sont plus acceptables et nous cherchons moins à simplifier la réalité afin de lui trouver un sens qu'à explorer sa complexité pour en faire émerger des sens.

LA COMPÉTENCE COMME MATÉRIAU ÉLÉMENTAIRE

La carte et le territoire

C'est précisément l'ambition que se donne la cartographie des compétences. Il ne s'agit pas de réduire le territoire à la carte. Cette tentation risquerait de figer une réalité qui est fondamentalement dynamique et d'en provoquer une lecture biaisée, ne serait-ce que parce qu'elle sera toujours passée au crible des modèles mentaux dominants du jour.

Il s'agit bien plutôt d'exprimer la réalité de l'entreprise (voire de ses parties prenantes et de son marché) au travers du filtre de la compétence, filtre unique mais suffisamment élastique pour intégrer des notions très variées et répondre à des enjeux très divers⁵.

Les propriétés de l'entreprise

Il en va des compétences pour une entreprise comme des propriétés pour un matériau : c'est ce qui lui permet de faire ce pour quoi il/elle est utilisé(e). Lorsqu'une entreprise discerne et recueille l'ensemble des compétences qui la traversent, elle comprend mieux comme elle fait (crée, produit...) ce qu'elle fait aujourd'hui – et ce qu'il lui faudrait pour le faire encore mieux.

En explicitant des qualités de l'organisation qui autrement resteraient tues car non identifiées, non nommées ou non valorisées, en invitant les collaborateurs à s'autoévaluer et en rendant accessibles les profils qui en découlent, ce filtre leur offre l'occasion de se voir les uns les autres comme des atouts pour l'entreprise et de se questionner sur leurs préférences, sur leurs attentes ou sur ce qu'ils peuvent mutuellement s'apporter.

Les trois déclencheurs de l'approche par les compétences⁶

C'est l'évolution de l'organisation du travail dans les années 80 qui, en France, incite les entreprises à s'intéresser aux compétences :

- Transformation des organisations sous la pression concurrentielle
- Nécessité de se focaliser sur sa valeur ajoutée (technique et humaine)
- Exigence de flexibilité et nouvelles politiques salariales.

Combien y a-t-il de compétences ?

Le projet ESCO (classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions) de la Commission européenne a dénombré environ 13 500 compétences associées à un peu moins de 3000 professions.

Chaque métier regrouperait en moyenne 42 compétences dont une moitié absolument nécessaire à son accomplissement.

LA COMPÉTENCE COMME GISEMENT DE POSSIBLES

Révéler de nouveaux usages

Mais l'analogie avec les propriétés du matériau ne s'arrête pas là. Les propriétés, comme les compétences, sont aussi ce qui permettrait au matériau ou à l'entreprise de faire de nombreuses autres choses si jamais il/elle était sollicité(e) différemment. Combinées d'une certaine façon, activées avec certains éléments, utilisées dans certains environnements, les propriétés révèlent de nouveaux usages.

Développer son potentiel

Grâce à ce filtre, l'entreprise voit donc s'ouvrir des champs de potentialités très rapidement activables. En scrutant les compétences émergentes, elle peut par exemple identifier des tendances et se remettre en question en devançant ses concurrents.

Ce qui vaut pour l'organisation dans sa globalité vaut aussi pour chaque collaborateur dont les actions, voire la stratégie de développement, sont grandement facilitées par la connaissance des compétences requises pour telle ou telle fonction.

⁵ et ⁶ Dietrich Anne *et al.* (2010), *Management des compétences – Enjeux, modèles et perspectives*, Dunod.

LES LIMITES DE L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

Des compétences à outiller

Parmi les « reproches » que l'on peut formuler à l'approche par les compétences (cf. tableau) ressort notamment l'idée qu'elle ne prend pas en compte l'environnement dans lequel intervient l'individu alors même qu'il est consubstantiel de sa définition.

À trop se centrer en effet sur la personne, elle en oublie qu'il faut pour celle-ci ajouter à un « savoir agir » et un « vouloir agir » le « pouvoir agir » sans lequel rien ne se fait (on peut renvoyer ici à la notion de capabilité énoncée par le prix Nobel Amartya Sen⁷).

Des solutions pour faire levier

Les solutions de cartographie ont alors le mérite évident d'ouvrir des portes vers de nombreux chemins, de faciliter l'activation de nombreux leviers ou simplement de renseigner sur de nombreuses options. Elles deviennent des révélateurs de contexte, permettant d'appréhender la complexité du raisonnement par compétence. Elles sont le point d'accès à l'écosystème qui faisait jusque-là défaut à une approche par les compétences – charge ensuite à l'organisation de faire en sorte que les options ainsi offertes puissent être converties par tous.

SYNTHÈSE DES CRITÈRES FAVORABLES OU DÉFAVORABLES ENVERS LA NOTION DE COMPÉTENCES ⁸

Critères défavorables

- Pas directement observable en tant qu'objet en soi, son existence est tributaire de multiples définitions
- Une conceptualisation inachevée ou pas de conceptualisation qui fasse autorité
- Une vision réductrice, mutile la représentation que les salariés ont d'eux
- Une logique mécanique engendrée par des croyances technico-rationalistes au service d'une idéologie gestionnaire
- Laisse peu de place pour la créativité : normatif, prescriptif, enfermant
- Une démarche « individualisante » qui écarte la dimension collective
- Suscite des conflits idéologiques et représentationnels
- L'illusion d'une convergence entre l'économique et le social par les compétences (mise en avant de l'employabilité)
- Une absence de prise en compte de l'environnement

Critères favorables

- Un langage commun
- Une lisibilité organisationnelle
- Un levier de reconnaissance donc de motivation en tant que tel
- Flexibilisation de l'emploi et adaptation concurrentielle aux transformations en cours
- Un pivot pour la mise en cohérence des processus RH
- Un moyen et une exigence d'autonomie pour les personnes
- Une logique contractuelle de promesse
- Une clarté dans le contenu des missions
- Un socle pour appréhender l'adéquation emploi-personne avec plus d'équité
- Une clé de lecture de soi et d'apprentissage

⁷ Sen Amartya (2010), *L'idée de justice*, Champs essais, Flammarion.

⁸ D'après Serge Casaus (2019), *De nouveaux artefacts pour la gestion des compétences : l'émergence de « la cartographique »*, thèse Gestion et management, CNAM

SIX BÉNÉFICES DES SOLUTIONS DE CARTOGRAPHIE

Qu'est-ce que proposent les solutions de cartographie des compétences qui ne se trouve pas déjà sur le marché ? À quelles attentes et à quels besoins répondent-elles de façon unique ? Dit autrement, que va rechercher un DRH en investissant dans une telle solution ? Un grand nombre d'informations sont déjà présentes dans le SIRH qui permettent, par exemple, de dessiner la pyramide des âges et de pointer les métiers en tension. Mais ces solutions vont plus loin sur plusieurs plans et six grands bénéfices se dégagent.



RÉDUIRE LA CHARGE ADMINISTRATIVE

Au niveau manager et RH : mettre en place une GPEC, réaliser des fiches de postes, orchestrer un suivi de leur évolution nécessitent un temps considérable à la fois pour le service RH et pour des managers qui n'y voient pas toujours leur intérêt immédiat – sans compter l'inadaptation des SIRH à cette logique et l'aspect ingrat d'un ouvrage qui, à peine terminé, doit souvent être remis sur le métier. Les solutions de cartographie, en distribuant une partie de cette mission sur chaque collaborateur (qui tient à jour son profil) et en consolidant les informations saisies, font gagner un temps précieux qu'il est naturel d'inclure dans leur retour sur investissement.



AMÉLIORER LE RECRUTEMENT EXTERNE

Au niveau manager et RH : de nombreuses entreprises n'ont pas attendu ces solutions pour établir leurs propres référentiels de compétences – il est rare cependant qu'ils soient mis à jour, simples à manipuler et accessibles à tous. Grâce aux profils renseignés des collaborateurs, les RH peuvent avoir une connaissance immédiate, actuelle, concrète et précise de toutes les compétences nécessaires pour la réussite d'un poste à pourvoir. Leur connaissance va rendre le recrutement plus « objectif » en servant de base de travail au canevas d'entretien.



FLUIDIFIER LA MOBILITÉ INTERNE

Au niveau collaborateur : combien de collaborateurs n'exploitent pas leurs compétences les plus prééminentes ? Combien ne savent pas quelle direction faire prendre à leur carrière ? Combien ont connaissance des postes qui se libèrent dans d'autres services ? Pour la plupart, ces solutions leur permettent de saisir des opportunités qui ne leur auraient pas été accessibles autrement.

Au niveau manager et RH : la constitution d'équipes, notamment lorsqu'il s'agit de réunir des compétences et des profils très variés y compris de façon temporaire (*task force*, gestion de projet ou de crise...), s'avère souvent un casse-tête ; les moteurs de recherche des solutions de cartographie la rendent plus simple et plus rapide. En outre, il a été montré qu'un recrutement interne était gage de meilleure performance qu'un recrutement externe⁹ ; à l'ouverture d'un poste, ces solutions permettent d'explorer le vivier interne (mobilité horizontale, verticale, géographique...) avant de se mettre en quête de candidats externes.



AFFINER LES AXES DE FORMATION

Au niveau collaborateur : se situer par rapport à d'autres fonctions, identifier ses points de progrès mais aussi réaliser son autodiagnostic et profiter de ressources ciblées sont autant d'avantages dont peuvent profiter les collaborateurs.

Au niveau manager et RH : un travail au sein d'une équipe ou de toute l'entreprise sur la culture ou une évolution de la stratégie peuvent nécessiter de mettre l'accent sur des compétences particulières. Les solutions de cartographie permettent à la fois d'identifier ceux qui, en interne, les maîtrisent déjà, voire sont susceptibles d'accompagner leur développement, et ceux chez qui elles font défaut. Cette phase de diagnostic s'avère essentielle avant de concevoir un programme de formation.

⁹ DeOrtentiis, Philip S., Van Iddekinge, Chad H., Ployhart, Robert E., Heetderks, Tom D. (2018), « Build or buy? The individual and unit-level performance of internally versus externally selected managers over time », *Journal of Applied Psychology*, n° 103/8.

Simplifier la description de postes

Faut-il toujours partir de zéro lorsqu'on entame un travail interne sur les compétences ? En parallèle de votre solution de cartographie, des applications telles que CoreCompetency de l'entreprise canadienne HSRG ou IBM Watson Talent Frameworks proposent des bibliothèques de compétences sur lesquelles il est possible de s'appuyer.

La limite de ces outils réside dans le fait que les compétences n'y sont pas nommées comme dans votre entreprise. Or, une étude de Degreed a révélé que 88% des compétences ajoutées par les utilisateurs de leur plateforme n'utilisaient pas la taxonomie fournie. Un travail de personnalisation s'avère donc nécessaire dans tous les cas.



ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION

Au niveau collaborateur : lorsqu'une entreprise évolue, les compétences qui la composent évoluent elles aussi ; si chaque collaborateur met à jour son profil au fil de ces évolutions, si les nouveaux arrivants renseignent le leur, c'est tout le visage de l'organisation qui change peu à peu. Chacun est alors en mesure d'identifier les ajustements nécessaires (en termes de comportements, de savoir-faire, etc.) pour être en phase avec ce nouveau visage.

Au niveau manager et RH : c'est une chose de permettre aux collaborateurs d'identifier par eux-mêmes les ajustements, c'en est une autre de s'assurer qu'ils sont tous alignés et de leur donner les moyens de les réaliser – missions qui renvoient au rôle de coaching de l'encadrement. Par ailleurs, certaines personnes possèdent des compétences rares ou peu connues de l'organisation. Celles-ci pourraient être sollicitées ponctuellement mais avec une grande rapidité et une forte efficacité, ce qui éviterait les solutions externes (consultant, formateur...) souvent onéreuses. Une plus grande lisibilité des compétences peut donc permettre à l'organisation d'avancer plus vite et à moindre coût.



PERSONNALISER LES PLANS DE CARRIÈRE

Au niveau collaborateur : en ayant à portée de clic les postes les plus proches de son profil et en estimant ce qui le sépare des postes qu'il ambitionne, le collaborateur devient acteur de sa carrière.

Au niveau manager et RH : grâce à ces solutions, il est possible d'identifier des « parcours types » au sein de l'organisation (en s'éloignant du principe de promotion verticale dont on connaît les limites). Il est également possible, grâce aux informations que les collaborateurs intègrent à leur profil, de repérer des trajectoires plus imprévues. Enfin, ces solutions se parent d'une dernière vertu : en mettant tous les collaborateurs sur un pied d'égalité (chacun peut enrichir son profil à sa guise), elles permettent d'aller chercher des individus plus réservés, moins exposés et pourtant tout aussi compétents que d'autres.

UN ESPACE OUVERT ET ÉVOLUTIF

Il est intéressant de filer la métaphore de la cartographie si l'on veut synthétiser les avantages de ces solutions :

- **La direction :** elles donnent un sens aux compétences, explicitant les unes, valorisant les autres
- **La distance :** elles situent des métiers, des profils, des compétences les un(e)s par rapport aux autres
- **La localisation :** elles marquent une position au sein d'une équipe, d'une communauté, d'un parcours de développement ou d'une carrière
- **Le déplacement :** elles indiquent le chemin à parcourir pour aller d'une fonction à une autre ou pour améliorer telle ou telle compétence.

Les applications numériques qui exploitent la cartographie (il y aurait près d'une cinquantaine d'applications GPS) ajoutent à la notion d'espace celle de temps pour rendre leurs fonctionnalités plus justes ou pour en ajouter d'autres :

- Elles la font **évoluer en permanence** : les utilisateurs, sur le territoire, signalent les inexactitudes de la carte qui s'adapte ; pareillement, les collaborateurs font évoluer leurs profils (et donc les compétences nécessaires à la réussite de leur fonction) en temps réel
- Elles estiment la **durée des trajets** (et proposent des alternatives) en fonction de nombreux paramètres ; les solutions peuvent d'ores et déjà suggérer des parcours plus ou moins longs en fonction du niveau de maîtrise du collaborateur et de son objectif.

VERS DES SOLUTIONS INDISPENSABLES

Une application ne vaut que si l'on s'en sert. Et si l'on s'en sert souvent. Mais ce n'est pas parce qu'il est possible d'en avoir une utilité fréquente voire quotidienne que l'on va s'en servir : on ne compte plus les entreprises qui se sont dotées d'un réseau social interne dont l'usage n'a jamais pris ou qui n'a jamais atteint son plein potentiel, les collaborateurs continuant de passer par d'autres voies pour échanger.

Une application ne vaut que si elle résout un problème majeur au sein de l'organisation ou des équipes. Si elle ne fait que répondre à une partie du problème, son adoption restera limitée. Pire même, elle se verra complétée par une autre solution et ne fera qu'ajouter de la confusion là où elle aurait dû simplifier le quotidien des collaborateurs.

Qu'est-ce qui va faire en sorte que les solutions de cartographie des compétences deviennent essentielles pour les entreprises qui les ont déployées ? Peut-on avancer que les fonctionnalités actuelles sont suffisantes pour déclencher une utilisation régulière et pérenne ?

Il est permis d'en douter. Vous ne cherchez pas tous les jours à constituer de nouvelles équipes en partant d'un éventail de compétences ; ni à évaluer ou développer vos aptitudes dans tel ou tel domaine ; ni à recruter sur des postes sensibles ou très pointus.

Quelles fonctionnalités vont donc créer le besoin ? Quel « fil d'actus » va donner envie de revenir quotidiennement ? Quelles « flammes » (les amateurs de Snapchat se reconnaîtront) vont inciter à davantage de consultations ? Et surtout, pour répondre à quelles nécessités ? pour servir quelles fins ?

UN USAGE QUI IMPLIQUE TOUTE L'ORGANISATION

La fonctionnalité ne crée pas plus le besoin que la fonction ne crée l'organe. Dit autrement, il ne suffit pas de déployer une solution de développement des compétences pour en faire tout à coup l'alpha et l'oméga de votre politique RH.

C'est même tout l'inverse : il ne faut s'intéresser à ces applications que si elles correspondent à votre approche et votre culture interne. Parce que leur périmètre est celui de l'organisation dans son entier et parce qu'elles se nourrissent des informations que chaque collaborateur saisit à titre personnel, on n'acquiert pas une solution de cartographie pour satisfaire un besoin ponctuel et isolé (comme on pourrait acquérir par exemple un logiciel de retouche d'images) mais pour **répondre à une problématique globale**.

UN USAGE QUI NAÎT D'UNE CULTURE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

La notion de compétence, dans ce qu'elle a d'**objectivable** (et tout en gardant à l'esprit que ses frontières restent floues dans la mesure où elle renvoie toujours à un contexte donné), permet de se situer par rapport à une culture, un objectif, une communauté, une équipe, un collègue, un profil, etc. Elle offre donc la possibilité :

- De déterminer des directions
- De dessiner des parcours
- De poser des diagnostics initiaux
- D'évaluer des écarts
- etc.

Ces fonctions se retrouvent toutes dans une démarche de progrès. On peut donc affirmer sans crainte qu'on n'exploitera jamais tout le potentiel d'une réflexion autour des compétences si on ne la replace pas dans une dynamique d'amélioration continue individuelle et collective.

Identifier, c'est utiliser

Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas de consensus au sein d'une organisation sur l'intitulé de certaines compétences ?

L'étude de Degreed précitée révèle que 80% du « trafic » autour des compétences (tel que la demande de formation) se fait sur les seules compétences standard « normalisées » (12% de la totalité des compétences, selon Degreed). Ne pas formaliser les compétences, ce serait donc les ignorer. Et les ignorer, c'est potentiellement réduire le vivier de talents accessible et passer à côté d'opportunités de développement émergentes.

UN USAGE INTÉGRÉ À UN ÉCOSYSTÈME

Votre solution de cartographie ne sera jamais, à elle seule, votre réponse à la progression de chaque salarié et à la croissance de l'entreprise. Pour atteindre sa pleine efficacité, elle doit s'inscrire dans un écosystème qui va comprendre :

- **De la communication :** par exemple des « injonctions » régulières de la direction à exploiter ses points forts et ses talents, à remettre en question les pratiques arrêtées et les idées trop ancrées ou à rester ouverts à la nouveauté comme à la différence. Sans oublier une vision clairement exposée
- **Des pratiques managériales :** par exemple des réunions de fin de projet (dites *post-mortem*) afin de capitaliser sur les succès et les difficultés, des marques de reconnaissance afin de saluer le travail accompli ou du feedback régulier afin d'éviter d'attendre le traditionnel – et bien peu utile – entretien d'évaluation annuel pour prendre des décisions en termes d'axes de développement personnel
- **Des pratiques organisationnelles :** par exemple une définition claire et explicite des rôles, responsabilités et objectifs de chacun, une connaissance actualisée de l'impact de chacun sur le travail de l'équipe et de l'impact du travail de l'équipe sur la réussite du collectif voire des pratiques de tutorat, mentorat ou des communautés d'apprentissage où chacun peut trouver matière à progresser
- **Des outils numériques :** par exemple des applications de création de contenus afin que la compétence de l'un puisse profiter à tous ou des outils favorisant les ancrages mémoriels via des rappels de connaissance.

UN USAGE QUI REND NATUREL CE QUI PARAÎT DIFFICILE

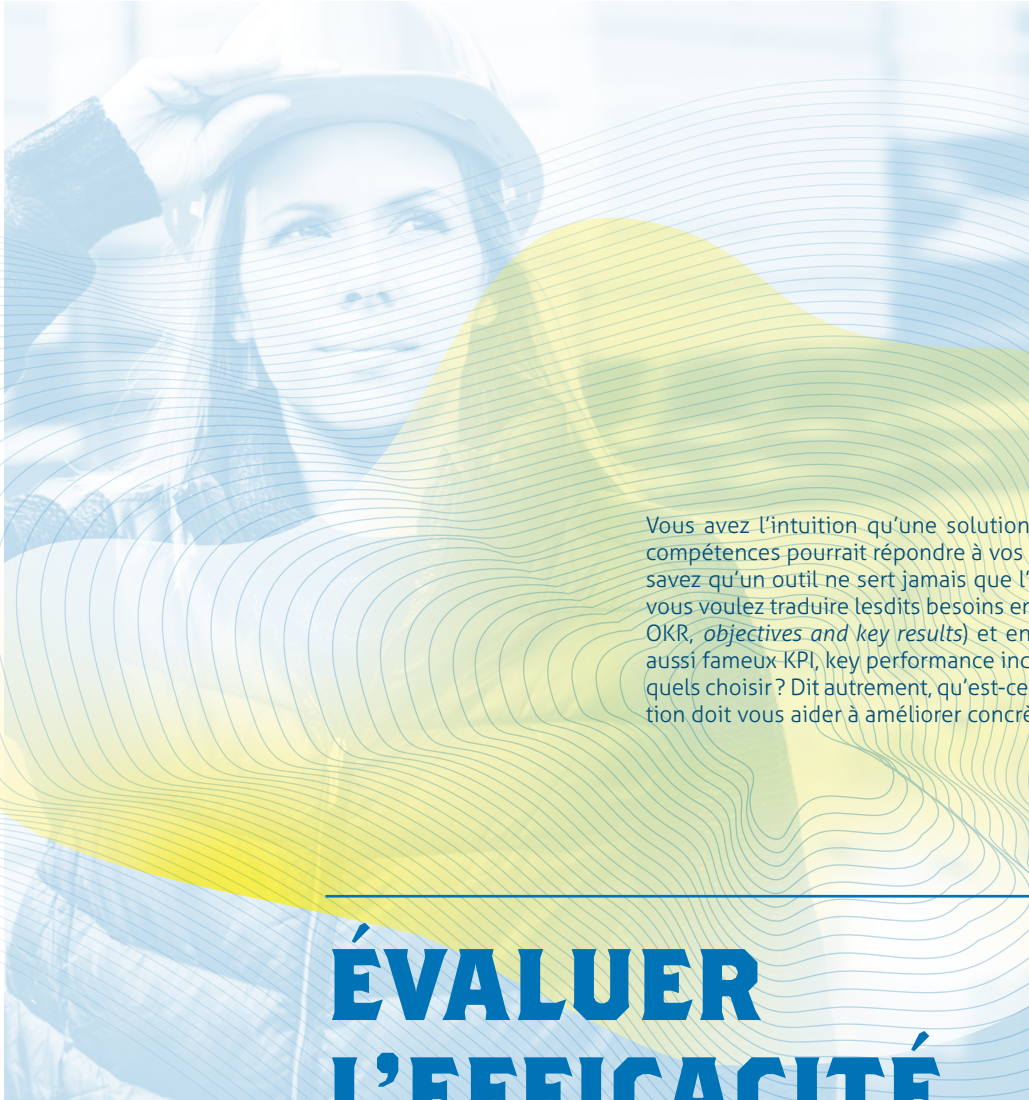
Quelle place votre solution de cartographie va-t-elle se faire au milieu de tous ces impératifs et de toutes ces pratiques ? Quel rôle doit-elle jouer pour faire en sorte qu'ils soient mieux compris et mieux appliqués ?

Il n'est pas anodin de remarquer qu'aussi puissantes soient-elles, elles ne font aujourd'hui qu'effleurer ces questions. C'est donc sans doute là que se situe leur plus grande marge de progression. En se fondant sur l'exposition des compétences disponibles au sein de l'organisation, peuvent-elles faciliter :

- Les transferts de savoir et de savoir-faire entre collègues ?
- Le tutorat et le mentorat à tous les niveaux ?
- La création de communautés d'apprentissage ?
- Le co-développement ?

En rendant aussi naturels que possible la prise d'initiative (voire la prise de « risque »), l'entraide, le soutien, l'encouragement ou la reconnaissance autour du développement des compétences, elles renforceront la volonté de progresser chez les collaborateurs – volonté qui ne peut que profiter à l'entreprise.

Mais comment inciter un collaborateur à y mettre à jour son profil à chaque fois qu'il estime avoir acquis une nouvelle compétence ou progresser dans un domaine donné ? Comment relier ce progrès à l'expérience qui l'a provoqué (on ne parle pas ici d'un module de formation mais bien d'une expérience – ou d'une série d'expériences – professionnelle identifiable) ? Comment faire en sorte que cette expérience, par définition personnelle et unique, puisse inspirer et être reprise par d'autres ? Les solutions qui sauront le mieux **parler à chaque collaborateur personnellement, à chaque cas et à chaque situation, tout en les rendant potentiellement utiles à tous**, seront sans doute celles qui se révéleront les plus pertinentes pour l'organisation et finiront par tirer leur épingle du jeu.



Vous avez l'intuition qu'une solution de cartographie des compétences pourrait répondre à vos besoins. Comme vous savez qu'un outil ne sert jamais que l'intention de l'ouvrier, vous voulez traduire lesdits besoins en objectifs (les fameux OKR, *objectives and key results*) et en indicateurs (les tout aussi fameux KPI, *key performance indicators*). Oui mais lesquels choisir ? Dit autrement, qu'est-ce que votre future solution doit vous aider à améliorer concrètement ?

ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE LA SOLUTION

ÉVALUER L'ADOPTION

Commençons par le commencement. Pour vous assurer que les collaborateurs ont adhéré à la solution et l'utilisent, vous pouvez suivre :

- La proportion de profils renseignés (ou le taux de complétude s'il y a des tests psychométriques)
- Le taux de mise à jour des profils (sur une période donnée)
- La proportion de collaborateurs qui l'utilisent (sur une période donnée).

ÉVALUER L'IMPACT DES RECOMMANDATIONS

Pour vérifier que la solution répond aux attentes des collaborateurs, et à condition que vous disposiez d'une mesure antérieure à son déploiement en guise de comparaison, vous pouvez suivre :

- La proportion d'utilisateurs ayant consulté des postes ouverts
- La proportion d'utilisateurs ayant suivi des formations conseillées
- L'évolution de la mobilité interne (nombre de mutations sur une période donnée) et la distance moyenne entre l'ancien et le nouveau poste lors des changements de fonction.

ÉVALUER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Sujet toujours épineux, le retour sur investissement peut ici être estimé au moyen de plusieurs indicateurs :

- Le gain de temps administratif : à très court terme, combien de réunions et d'échanges de documents disparaissent dans les phases de mise en place ou d'actualisation de votre GPEC, de descriptif de postes ou d'identification de compétences clefs ?
- Le recours à des prestataires externes : la solution permettant de mieux exploiter toutes les compétences disponibles en interne, elle doit par conséquent limiter les situations où des experts externes sont nécessaires
- Le niveau de rétention des collaborateurs : grâce à la solution, ils sont susceptibles de trouver leur futur poste au sein de l'entreprise plutôt que sur le marché ; le *turn-over* s'en trouve donc réduit
- La fidélisation des nouveaux arrivants : les référentiels étant plus précis, ils aident à identifier des profils mieux adaptés aux postes ; la proportion de départs en cours de période d'essai ou après un an devrait naturellement diminuer.

Recouper les évaluations

La gestion des compétences n'est certainement pas la seule activité que vous évaluez au sein du département RH. Une vision systémique n'étant jamais inutile, il serait dommage de ne pas faire correspondre ces évaluations :

- Si vous disposez d'une solution de feedback (Beeshake, 5Feedback, Roti.express...), vous pouvez relier les utilisateurs qui s'y singularisent avec les compétences (*soft skills*) qu'ils déclarent
- Si vous utilisez une solution de « bien-être » au travail (Supermood, OurCompany, Zestmeup, Bloom at work, Wittyfit...), vous pouvez dégager des informations autour du lien entre mobilité, bien-être et rétention, par exemple
- Si vous évaluez déjà vos programmes de formation, vous pouvez mieux estimer l'impact des recommandations en termes de ROE (*return on expectations*).

ÉVALUER LA CONNAISSANCE DU TERRAIN

Les mesures ne sont pas que quantitatives. D'un point de vue qualitatif, un DRH devrait bénéficier grâce à une solution de cartographie d'une meilleure appréhension de l'évolution des métiers. Pour cela, vous pouvez suivre :

- La proportion de référentiels ayant évolué (sur une période donnée)
- La nature des nouvelles compétences saisies (sur une période donnée)
- L'évolution du niveau de maîtrise sur les compétences qui constituent l'ADN de votre entreprise.

365 Talents	18
Boost.rs	20
Crafty.im	22
eLamp	24
MindMatcher	26
Praditus	28
Skillspotting	30
Whoz	32
Wiserskills	34
XLearn	36

REVUE DES SOLUTIONS

 365Talents crafty.im
skill data for business
MINDMATCHER® PRADITUS
WiserSKILLS
XLEARN



La solution 365 Talents s’emploie à garantir l’engagement des collaborateurs dans le processus de déclaration et de développement des compétences tout en facilitant le pilotage par les ressources humaines. Elle se fonde pour cela sur un moteur d’analyse sémantique très poussé, une ergonomie épurée et l’accompagnement des utilisateurs.

LES 3 POINTS FORTS

- Les collaborateurs peuvent saisir eux-mêmes leurs compétences mais ce n’est pas une nécessité : l’algorithme les suggère de lui-même sur la base des expériences saisies.
- Une interface sans surcharge qui permet un accès rapide à l’information pertinente autant pour les utilisateurs que pour les administrateurs
- Une simplification du pilotage au niveau RH grâce à l’automatisation de suggestions

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	aucune par défaut – fonctionnalité personnalisable
Niveaux de maîtrise	4 par défaut (fonctionnalité paramétrable à la demande)
Correspondance entre postes	oui – compétences manquantes précisées
Mobilité interne	oui – compétences manquantes précisées
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée
Niveau d’automatisation	moyen – les données existantes (internes à l’entreprise et externes) sont récupérées et intégrées ; le collaborateur saisit ses expériences passées et des compétences lui sont automatiquement proposées
Autres	outre la correspondance avec des postes ouverts dans l’organisation, la solution permet aussi des correspondances avec des missions à venir ; les compétences peuvent être présentées par équipe.

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	non – pas de mutualisation des bases entre clients (application cloisonnée client par client)
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences (validées a posteriori par l’admin)
Appréciation par les pairs	oui – en taguant les collaborateurs ayant participé à un même projet et ayant développé des compétences dans ce cadre
Mise à jour de la base de compétences	en continu grâce aux déclarations des utilisateurs
Fréquence de mise à jour de solution	au fil de l’eau

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	couleurs et logo sont personnalisables
Interface responsive	oui
Gamification	oui – barre de complétion de profil et badges décernés après l'ajout de compétences
Langues	FR, EN

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, Edge, IE (à partir de la version 11.0), Safari
Serveurs	données hébergées en France (OVH)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	API et import/export de fichiers «.csv»

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 9 h à 18 h
Tutoriels	non
Documentation technique	FAQ accessible sur l'interface client et documentation à destination des utilisateurs

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	4 à 8 semaines
Formation nécessaire	1,5 jour
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui – formule de trois ateliers en phase de lancement puis accompagnement mensuel

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	15 à 25 000 €
Coût d'abonnement	abonnement mensuel (montant non communiqué), dégressif selon le volume

ENTREPRISE

Date de création	2015
Nombre de salariés	42
Nombre de clients	15

DIVERS

Une attention toute particulière a été apportée au respect de la réglementation RGPD (toutes les données personnelles sont soumises à validation et peuvent être éditées par l'utilisateur) et à la sécurisation des données lors de l'intégration avec les autres solutions RH.

365 talents s'est dotée d'un laboratoire interne d'IA appliquée aux RH, HaiR™, qui collabore avec d'autres laboratoires publics.

365 Talents a publié quatre e-books sur la gestion des compétences et produit régulièrement des ressources sur le futur des RH ou sur l'IA.



Avec ses deux produits principaux Skillmapper et Talentmapper, Boost.rs a pour vocation d'unifier les activités RH (mobilité interne, recrutement, développement, formation...) au travers de leur dénominateur commun, la compétence. Tandis que Skillmapper se concentre sur la création et la gestion automatisée du référentiel métiers/compétences de l'entreprise, Talentmapper permet à chaque collaborateur de devenir acteur de sa carrière et d'accompagner son développement professionnel. Une attention particulière a été portée côté RH pour en faciliter l'intégration avec les autres solutions du marché et côté utilisateur pour en accélérer l'adoption par un design simple et intuitif.

LES 3 POINTS FORTS

- La base de données de compétences puise dans de nombreux référentiels
- Les compétences sont contextualisées afin que toute l'entreprise s'accorde sur une même définition
- L'interopérabilité entre Boost.rs et les autres solutions RH est facilitée grâce à un riche catalogue d'API.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	compétences techniques / compétences sociales / compétences personnelles / compétences linguistiques + compétences essentielles / compétences optionnelles
Niveaux de maîtrise	5 (de « Notions » à « Expert »)
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui – chemins théoriques vers d'autres métiers spécifiés
Axes de développement	pas de façon personnalisée – l'outil Skillfinder « traduit » en acquisition de compétences les formations présentes au catalogue de l'entreprise mais ne les relie pas à des modules ni au LMS
Niveau d'automatisation	moyen – correspondance automatique d'un intitulé de poste avec les compétences associées
Autres	une définition est associée à chaque compétence

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	50 référentiels agrégés (Pôle emploi, Apec, branches professionnelles...), 14 000 compétences dans la base de données
Saisie collaborateur	oui – le collaborateur ne peut pas créer lui-même de nouvelles compétences
Appréciation par les pairs	non
Mise à jour de la base de compétences	veille sur les sites de Pôle emploi et les principaux job boards
Fréquence de mise à jour de solution	tous les trimestres ou tous les semestres

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	non
Interface responsive	oui
Gamification	non
Langues	FR, EN

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, Edge, IE (à partir de la version 11.0), Safari
Serveurs	données hébergées en Belgique (Google)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	14 API afin de faciliter la connexion avec les principales solutions RH du marché

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 9 h à 19 h
Tutoriels	intégrés dans les applications
Documentation technique	manuel utilisateur Skillmapper pour RH ; manuel utilisateur Talentmapper pour collaborateurs et pour RH/managers ; manuel technique API

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	six semaines en moyenne
Formation nécessaire	une journée
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	aucun
Coût d'abonnement	Skillmapper : à partir de 4000 €/an pour 50 métiers Talentmapper : 48 €/utilisateur/an, dégressif selon le volume
Coût d'accompagnement	variable selon le périmètre de déploiement

ENTREPRISE

Date de création	2017
Nombre de salariés	16
Nombre de clients	10
Autre	Boost.rs est lauréat de Rhizome, la plateforme d'innovation HR Tech de Paris&Co, lauréat de Wilco et fait partie du top 10% des startups selon EarlyMetrics.

DIVERS

Boost.rs propose également une solution appelée Skillfinder qui traduit les contenus de formation en bloc de compétences.

Boost.rs a publié en 2019 un *Guide ultime de la cartographie des compétences*.



La solution Crafty.im permet à l'entreprise de tirer parti de la totalité des compétences et des appétences de ses collaborateurs dans une logique de constitution d'équipe, de mobilité interne ou plus simplement de *knowledge management*.

LES 3 POINTS FORTS

- Les collaborateurs n'ont pas besoin de saisir leurs compétences, l'algorithme les suggère de lui-même sur la base des expériences saisies
- Les compétences sont déclinées en sous-compétences selon une granularité très fine
- Le niveau de maîtrise des compétences est personnalisable.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	compétences fonctionnelles / compétences techniques / compétences émotionnelles
Niveaux de maîtrise	3 (notions / autonome / formateur) en standard mais fonctionnalité personnalisable (avec possibilité de décrire chaque niveau – exemple : « expertise : capacité à former »)
Correspondance entre postes	oui – possibilité de gérer les correspondances entre métiers
Mobilité interne	oui
Axes de développement	non
Niveau d'automatisation	moyen – le collaborateur saisit ses expériences et des compétences et/ou des métiers lui sont automatiquement proposées
Autres	mention des « appétences » de chaque collaborateur (préférences géographiques, thématiques, métiers...)

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	référentiels issus de Pôle emploi, Apec, Gartner (10 000 compétences dans la base); possibilité d'ajouter des référentiels spécifiques (institutionnels ou clients)
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences (validées a posteriori par l'admin)
Appréciation par les pairs	non
Mise à jour de la base de compétences	actualisation interne
Fréquence de mise à jour de solution	mensuelle

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	couleur, police et logo sont personnalisables
Interface responsive	oui
Gamification	non
Langues	FR, EN, DE, ES et IT

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, Edge, IE, Safari...
Serveurs	données hébergées en France (Microsoft Azure)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	via 10 API; connexion facilitée avec Microsoft 365 et Talentsoft

SERVICES

Hotline	7 jours sur 7 et 24 h/24
Tutoriels	1
Documentation technique	non

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 8 et 24 semaines en moyenne
Formation nécessaire	0,5 jour en moyenne
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui, et partenariat avec des cabinets de conseil spécialisés

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	5 000 à 25 000 € selon les projets (5 à 25 jours à 1000 € /jour)
Coût d'abonnement	de 60 € à 1 €/utilisateur/an
Autre	coût additionnel en cas de développement sur-mesure

ENTREPRISE

Date de création	2016
Nombre de salariés	6
Nombre de clients	15



La solution eLamp permet d'être plus performant dans son staffing projet, dans ses décisions RH (mobilité interne, parcours de carrière, workforce planning) et dans la gestion des certifications et des habilitations.

Elle centralise en temps réel toutes les données pour une connaissance plus pointue des équipes.

LES 3 POINTS FORTS

- La majorité des composantes de la solution est intégralement personnalisable par le client (y compris l'interface graphique)
- Les compétences sont systématiquement contextualisées et déclinées selon une granularité et des niveaux de maîtrise très fins
- Les collaborateurs peuvent saisir eux-mêmes leurs compétences mais ce n'est pas une nécessité : l'algorithme les suggère de lui-même sur la base des expériences saisies.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	fonctionnalité personnalisable (<i>market place</i> de compétences à disposition)
Niveaux de maîtrise	multiples et personnalisables
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée
Niveau d'automatisation	moyen – analyses sémantique et contextuelle des informations saisies
Autres	mention des compétences disciplinaires (connaissance d'un secteur, d'un client, etc.)

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	non (sauf sur demande expresse du client ou via une <i>market place</i>)
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences
Appréciation par les pairs	oui
Mise à jour de la base de compétences	actualisation interne
Fréquence de mise à jour de solution	hebdomadaire

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	complète (couleur / police / logo / maquette...)
Interface responsive	oui (Android et iOS)
Gamification	faible – notification et messages personnalisés avec pourcentage de complétion de profil dynamique
Langues	13 (7 pour l'alphabet latin dont FR, EN, ES, DE, IT; chinois, arabe, russe, polonais, vietnamien, hongrois)

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, IE/Edge (à partir d'IE 8), Safari...
Serveurs	données hébergées en France (OVH)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	bibliothèque d'API accessible en ligne

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 18 h
Tutoriels	30
Documentation technique	non

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 4 et 8 semaines en moyenne
Formation nécessaire	0,5 jour
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	non (eLamp renvoie ses clients vers des cabinets de conseil spécialisés et vers des partenaires)

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	entre 5 000 et 50 000 €
Coût par utilisateur	entre 70 et 20 €/utilisateur/an

ENTREPRISE

Date de création	2015
Nombre de salariés	20
Nombre de clients	30

DIVERS

Solution de campagnes d'évaluation 360° intégrée.

Gestion des certifications et habilitations (personnalisable selon les règles dévolues à chacune).



Avec son outil Carto.net, MindMatcher ambitionne de faciliter la rencontre entre une offre (offre d'emploi, poste ouvert dans l'entreprise) et un candidat (demandeur d'emploi ou collaborateur interne). Il s'appuie pour cela sur une expérience de collaboration étroite avec Pôle Emploi.

LES 3 POINTS FORTS

- Un axe «recrutement» très prononcé – intégration avec l'ATS (*applicant tracking system*) MindMatcher, possibilité d'accéder aux offres d'emploi du marché ou de rédiger des offres directement via la solution
- Un système d'*open badges* qui permet la validation des compétences par les pairs, des tiers ou des managers
- La visualisation pour l'utilisateur de sa cartographie personnelle des compétences.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	pas par défaut – fonctionnalité personnalisable
Niveaux de maîtrise	5 par défaut – fonctionnalité personnalisable
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui – taux de correspondance spécifié
Axes de développement	oui – après traduction en compétences et blocs de compétences des formations
Niveau d'automatisation	moyen – le collaborateur saisit ses expériences et des compétences et/ou des offres lui sont automatiquement proposées
Autres	création de parcours d'acquisition de badges; création d'offres d'emplois facilitée grâce à la suggestion de compétences; pondération des compétences selon qu'elles sont essentielles ou facultatives au poste.

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	ROME, ESCO... (10 référentiels intégrés pour 10 000 compétences dans la base)
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences (validées a posteriori par l'admin)
Appréciation par les pairs	oui – badges décernés par un pair, un tiers de confiance (formateur, coach) ou un manager
Mise à jour de la base de compétences	en continu par intégration directe des nouveautés des bases externes
Fréquence de mise à jour de solution	mensuelle

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	logo, couleurs
Interface responsive	partiellement
Gamification	oui – système d' <i>open badges</i> (3000 badges à disposition)
Langues	FR par défaut (traduction multilingue possible)

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, Edge, IE, Safari
Serveurs	données hébergées en France et en Europe (OVH)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	via des API développées sur-mesure

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 18 h
Tutoriels	2 (un pour le profil RH, un pour le profil utilisateur)
Documentation technique	uniquement sur les API et la technologie utilisée par la plateforme ; FAQ sommaire accessible sur le site

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 8 à 12 semaines en moyenne
Formation nécessaire	1 journée (en deux ateliers)
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui – principalement sur l'expression des besoins et la définition des référentiels

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	entre 5000 et 35 000 €
Coût d'abonnement	entre 10 et 3 €/utilisateur/an, dégressif selon le volume

ENTREPRISE

Date de création	2012
Nombre de salariés	8
Nombre de clients	10

DIVERS

MindMatcher a fait partie du plan NET dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA).

MindMatcher utilise trois API de Pôle Emploi, disponibles sur l'Emploi Store Développeur, et y a publié sa propre API Job&Skills.



La plateforme Praditus est une solution dédiée au développement des compétences des collaborateurs qui se fondent sur des tests et mesures scientifiquement validées afin de définir les points forts et axes de développement de chacun. Au-delà des compétences comportementales sont évalués les intérêts professionnels, la motivation, la gestion des émotions, le rapport au stress, le rapport à l’environnement de travail, la transformation numérique ou encore les appétences en termes d’apprentissage (les sujets étant adaptés au contexte de l’entreprise).

LES 3 POINTS FORTS

- Des tests multidimensionnels permettent de mesurer jusqu’à 90 traits de personnalité et de nourrir ainsi le set de compétences spécifiques à l’entreprise; ils sont multilingues et localisés
- L’analyse des traits de personnalité dessine un profil «d’interactions au travail» qui expose la façon avec laquelle on peut travailler avec le collaborateur dans les meilleures conditions; ce dernier peut le partager avec son équipe ou toute personne de son choix
- La page d’accueil se présente sous la forme d’un fil d’actualités regroupant conseils, ressources, astuces d’utilisation, etc.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	compétences métier / compétences comportementales
Niveaux de maîtrise	pas par défaut (fonctionnalité paramétrable)
Correspondance entre postes	pas par défaut – sur demande, adapté à l’entreprise
Mobilité interne	pas par défaut – sur demande, adapté à l’entreprise
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée et accès direct à des modules sur étagère proposés par la Praditus Academy; quiz pour valider les acquisitions de connaissances
Niveau d’automatisation	moyen – le cœur de la solution repose sur du déclaratif issu des tests et sur des clés de distribution entre les compétences et les traits de personnalité qui les composent
Autres	une définition détaillée est associée à chaque compétence; des tests sont proposés afin d’évaluer les compétences personnelles, interpersonnelles et les traits de personnalités

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	référentiels clients ou issus de LinkedIn, Rome... – 40 000 compétences dans la base
Saisie collaborateur	uniquement sur les compétences métiers – possibilité de créer des compétences (sauf si les référentiels métiers sont définis en amont)
Appréciation par les pairs	<i>feedback</i> entre pairs et <i>feedback</i> d’équipe
Mise à jour de la base de compétences	actualisation interne
Fréquence de mise à jour de solution	bimensuelle

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	logo uniquement
Interface responsive	oui (iOS et Android)
Gamification	oui (attribution de points)
Langues	7 (FR, EN, ES, DE, IT, PT, Mandarin)

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, IE/Edge (à partir d'IE 8), Safari...
Serveurs	données hébergées en Allemagne
Mode Saas	oui
Interopérabilité	via des API spécifiques à chaque brique de la solution

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 18 h
Tutoriels	3 par défaut – sur-mesure en fonction des clients
Documentation technique	oui – documents PDF et documents d'accompagnement pour coaches, formateurs, facilitateurs

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 2 et 4 semaines en moyenne
Formation nécessaire	1 journée
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui – accompagnement au développement des compétences des utilisateurs via des dispositifs prédéfinis

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	5000 € en moyenne
Coût d'abonnement	119 €/utilisateur/an

ENTREPRISE

Date de création	2014
Nombre de salariés	15
Nombre de clients	40

DIVERS

Ressources de formation associées à chaque compétence (créées par le client, issues de la Praditus Academy ou disponibles en ligne), parcours guidés et capsules avec validation de connaissances.

Praditus propose en outre de courts ateliers pour identifier ses sources de motivations, gérer son stress ou définir son environnement de travail idéal, de l'animation d'ateliers collectifs pour les clients qui veulent aller au-delà du numérique (mieux manager, mieux interagir avec les autres, mieux se gérer soi-même...), des briefings à distance ou par téléphone et des accompagnements pour bâtir un PDP (plan de développement professionnel).



Développée par des professionnels des RH, la solution Skillspotting souhaite offrir aux RH et aux managers un outil de management par les compétences afin qu'ils puissent se concentrer sur la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et l'accompagnement des collaborateurs.

LES 3 POINTS FORTS

- Un retraitement des informations fournies ainsi qu'un test psychométrique confèrent une structuration et une fiabilité poussée de la donnée
- L'accompagnement de l'équipe RH permet non seulement d'accélérer la courbe d'adoption de la solution mais aussi d'en exploiter plus vite les bénéfices au service de la transformation des pratiques internes
- La possibilité d'ouvrir la solution aux partenaires externes permet d'enrichir le vivier de compétences disponibles et de mieux évaluer les profils à l'aune des standards du marché.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	<i>hard skills / soft skills</i>
Niveaux de maîtrise	3 (débutant / confirmé / spécialiste) en fonction du degré d'autonomie pour les <i>hard skills</i> ; curseur de « peu présent » à « extrêmement présent » pour les <i>soft skills</i>
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée
Niveau d'automatisation	faible
Autres	un outil psychométrique (« ProfilsScan ») est proposé afin d'évaluer les compétences comportementales mais aussi les préférences, les valeurs, etc. Une « jauge de points » est corrélée à la création des profils pour en garantir le réalisme.

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	non; 1400 <i>hard skills</i> et 15 dimensions <i>soft skills</i> composent la base de compétences
Saisie collaborateur	uniquement sur demande des utilisateurs auprès de Skillspotting et sur les compétences métiers prédéterminées et mises à jour en continu
Appréciation par les pairs	oui, par les managers ou des consultants certifiés
Mise à jour de la base de compétences	veille permanente sur les principaux <i>job boards</i> et via une commission d'experts (EU)
Fréquence de mise à jour de solution	bimensuelle

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	couleur, logo
Interface responsive	partiellement
Gamification	partielle (mises en situation)
Langues	3 (FR, EN, DE)

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, IE/Edge (à partir d'IE 8), Safari...
Serveurs	données hébergées en Suisse
Mode Saas	oui
Interopérabilité	via des API développées sur-mesure

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 18 h
Tutoriels	non
Documentation technique	oui – manuels d'utilisation manager/recruteur/talent
Autres	chat bot et FAQ

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	en moyenne, 12 semaines pour un projet pilote
Formation nécessaire	0,5 jour
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui – doublé d'un accompagnement à la transformation des pratiques RH. Un test (« Quick Scan ») est d'ailleurs disponible sur le site afin d'estimer la maturité des futurs administrateurs et de déterminer les axes d'accompagnement à privilégier

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	entre 10 et 20 000 € pour le pilote
Coût par utilisateur	entre 90 et 10 €/utilisateur/an (inclus maintenance évolutive, corrective et hébergements de la solution en mode SaaS mutualisé ou privé)

ENTREPRISE

Date de création	2014
Nombre de salariés	5 (plus une équipe de 20 développeurs et consultants externes)
Nombre de clients	10

DIVERS

En lien avec des outils de business intelligence (QlikSense, PowerBI, tableaux...), la solution de Skillspotting peut être utilisée pour réaliser des analyses d'écart en compétences (*skills gap analysis*) qui permettent aux entreprises de planifier les formations et les recrutements au plus près de leurs besoins stratégiques.

Skillspotting a publié en 2016 un livre blanc
Capital humain : actif clé de la performance.

Whoz

Whoz se propose de révéler les compétences des collaborateurs au travers des projets afin d'optimiser leur affectation vers les missions qui leur correspondent. La solution s'adresse directement aux entreprises pour qui la compétence est au cœur des enjeux business (sociétés de services, cabinets de conseil...) et plus généralement à toutes les organisations qui veulent adapter leur stratégie RH à l'évolution permanente des métiers.

LES 3 POINTS FORTS

- La solution rend les référentiels dynamiques en identifiant sur le marché (*job boards*) l'évolution des descriptifs métiers correspondants (identification de compétences émergentes...)
- Une logique fondée sur les missions réellement effectuées (évaluées par le manager et/ou traduites en compétences par la solution) plutôt que sur du déclaratif de compétences des utilisateurs
- Des fonctionnalités d'administration très développées dans une optique de pilotage et d'optimisation d'activité.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	compétences fonctionnelles et techniques / Compétences managériales et transversales / Compétences comportementales / Autres
Niveaux de maîtrise	pas par défaut (fonctionnalité paramétrable à la demande)
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui – taux de correspondance spécifié
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée
Niveau d'automatisation	élevé – correspondance entre les postes et expériences du CV et les compétences présentes dans la base ; correspondance avec les tendances du marché
Autres	granularité macro à très fine des compétences ; prise en compte des compétences au niveau de l'équipe, de partenaires externes (free-lances, sous-traitants) et d'anciens collaborateurs ; visualisation de la courbe de progression par compétence

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	revue des nouvelles offres d'emploi déposées sur les principaux <i>job boards</i> afin d'identifier les compétences émergentes
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences
Appréciation par les pairs	oui – sous forme de recommandation sur le principe du NPS (<i>net promoter score</i>)
Mise à jour de la base de compétences	quotidienne
Fréquence de mise à jour de solution	bihebdomadaire

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	logo, couleur ; possibilité d'ajouter ou de supprimer des briques de la solution
Interface responsive	oui (application sur iOS et Android)
Gamification	non (réservée à la communication à destination des utilisateurs)
Langues	FR, EN

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome
Serveurs	données hébergées en France (OVH)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	bibliothèque d'API pour l'ensemble des fonctionnalités de la solution

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 20 h
Tutoriels	oui – disponibles sur demande
Documentation technique	manuel utilisateur (62 articles) et FAQ accessibles en ligne

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 1 et 12 semaines selon le périmètre
Formation nécessaire	1 journée
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	réalisé en interne ou confié à des cabinets de conseil partenaires selon le périmètre

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	jusqu'à 100 000 € selon le périmètre
Coût par utilisateur	entre 120 et 60 €/utilisateur/an

ENTREPRISE

Date de création	2016
Nombre de salariés	40
Nombre de clients	50

DIVERS

Whoz propose un ensemble complet de fonctionnalités de gestion de *staffing* afin de planifier et piloter son activité (feuille de temps, planning de charge, rémunération, *reporting*...).



Se voulant au service du collaborateur avant tout, Wiserskills permet de cartographier tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif les compétences dont dispose une organisation et de les mettre en regard du besoin en compétences lié aux transformations à l'œuvre en son sein.

LES 3 POINTS FORTS

- L'ensemble des données constituant le profil du collaborateur est laissé à sa main si bien qu'il peut, par exemple, choisir d'afficher ou non les résultats des tests psychométriques qu'il a réalisés
- Pour les administrateurs, la solution présente un haut degré d'adaptabilité, la grande majorité des paramètres étant modulable
- La volonté de mettre la solution au service du développement du collaborateur s'illustre par la recommandation de ressources de formation.

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	3 (compétences techniques, transverses et motivations)
Niveaux de maîtrise	de 1 à 10 (gradation paramétrable)
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui – compétences manquantes précisées
Axes de développement	oui – suggestion de parcours de formation personnalisé
Niveau d'automatisation	moyen – analyses sémantique des informations saisies
Autres	la solution aide le collaborateur à identifier ses <i>soft skills</i> et motivations via des tests psychométriques; les descriptifs de l'ensemble des métiers de l'entreprise sont accessibles via une recherche par activité.

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	non – 2000 compétences et 900 métiers validés en interne
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences
Appréciation par les pairs	oui
Mise à jour de la base de compétences	veille permanente sur les principaux <i>job boards</i> via un observatoire des métiers interne
Fréquence de mise à jour de solution	au fil de l'eau

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	complète (couleur / police / logo / maquette...)
Interface responsive	oui (iOS et Android)
Gamification	distribution de badges
Langues	FR, EN

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, IE/Edge, Safari...
Serveurs	données hébergées en France
Mode Saas	oui
Interopérabilité	import/export de fichiers «.csv» ; exceptionnellement, API développées sur-mesure

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 8 h à 20 h
Tutoriels	non
Documentation technique	infographies pour chaque fonctionnalité (5 à 7 selon les cas)

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	en moyenne, 4 à 6 semaines pour un projet pilote
Formation nécessaire	0,5 jour
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	oui – doublé d'un accompagnement à la transformation des pratiques RH réalisé en interne ou par des cabinets de conseil spécialisés.

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	entre 10 et 70 000 €
Coût par utilisateur	entre 216 et 24 €/utilisateur/an

ENTREPRISE

Date de création	2016
Nombre de salariés	30
Nombre de clients	20

DIVERS

Solution de campagne e-mailing intégrée.

Ressources de formation associées à certaines compétences (lorsqu'elles ont été identifiées comme étant à développer, par exemple pour se rapprocher d'un profil donné).



La solution xLearn se présente comme un outil d'aide à la décision et à la gestion des données RH liées aux compétences. Elle permet aux RH d'anticiper les besoins, aux managers de trouver la compétence nécessaire (*soft skill* y compris) à un projet et aux collaborateurs de gérer leur carrière.

LES 3 POINTS FORTS

- Les collaborateurs n'ont pas besoin d'estimer leur niveau d'expertise, l'algorithme le pondère de lui-même (via un traitement automatique du langage)
- Les tableaux de bord sont variés et personnalisables
- Des quiz permettant d'identifier ses *soft skills* sont intégrés par défaut, multilingues et localisés (prise en compte des spécificités culturelles).

GESTION DES COMPÉTENCES

Catégorisation	compétences techniques / <i>soft skills</i>
Niveaux de maîtrise	10 (créés par l'algorithme sur la base des informations renseignées ou par le manager lors de l'entretien d'évaluation)
Correspondance entre postes	oui – taux de correspondance spécifié
Mobilité interne	oui – compétences manquantes précisées
Axes de développement	oui – suggestion de formation personnalisée et connexion au LMS
Niveau d'automatisation	moyen – l'algorithme pondère lui-même le niveau d'expertise
Autres	au moment de saisir son profil, le collaborateur répond à un quiz qui identifie ses principales <i>soft skills</i> (sur la base d'un éventail défini par l'entreprise)

ENRICHISSEMENT ET ACTUALISATION

Intégration de bases de données externes	référentiels issus de Pôle emploi, LinkedIn, Paris Tech (35 000 compétences dans la base)
Saisie collaborateur	oui – possibilité de créer des compétences (validées ensuite par l'admin)
Appréciation par les pairs	non
Mise à jour de la base de compétences	non
Fréquence de mise à jour de solution	variable

ERGONOMIE

Personnalisation graphique	couleur / logo + tableaux de bord
Interface responsive	oui
Gamification	non
Langues	FR, EN, DE, ES pour l'alphabet latin ; russe et arabe

TECHNIQUE

Navigateur	Firefox, Chrome, IE/Edge, Safari...
Serveurs	données hébergées en France (OVH)
Mode Saas	oui
Interopérabilité	import/export de fichiers « .csv »

SERVICES

Hotline	5 jours sur 7, de 9 h à 19 h
Tutoriels	1 (en introduction lors de la première connexion)
Documentation technique	oui (architecture, sécurité des données et des accès...)

DÉPLOIEMENT

Temps d'installation	entre 8 et 12 semaines en moyenne
Formation nécessaire	1 jour en moyenne
Accompagnement à l'élaboration des référentiels de compétences	de 3 ou 4 ateliers à 8 ou 10 maximum

OFFRE COMMERCIALE

Coût d'installation	entre 10 000 et 30 000 €
Coût par utilisateur	entre 50 et 10 €/utilisateur/an

ENTREPRISE

Date de création	2017
Nombre de salariés	10
Nombre de clients	10

DIVERS

Solution de campagne d'e-mailing intégrée.
Saisie des entretiens d'évaluation directement dans la solution.



LES LIMITES DE LA REVUE

Comme tout exercice de ce genre, la présente revue comporte un certain nombre de limites qu'il serait inconvenant d'ignorer. Parmi celles-ci, citons notamment :

- **Son côté statique** : les solutions exposées ici sont évolutives et enrichies de mises à jour très fréquentes. Cette revue présente une image à un instant donné et ne saurait intégrer des fonctionnalités ou des informations survenues ultérieurement
- **Le principe des dénominateurs communs** : une grille générique, nécessaire pour évaluer toutes les solutions sur un pied d'égalité, ne permet évidemment pas de mettre en lumière les éventuelles singularités des unes ou des autres
- **L'approche technologique** : chaque solution est fondée sur des choix technologiques spécifiques qui sont d'éminentes sources de différenciation ; les questionner nous aurait sans doute conduits à des considérations très pointues mais peu opérationnelles au niveau RH
- **La restriction du panel** : n'ont été testés ici ni les TMS (*talent management systems*, tels SuccessFactors, Workday, Talentsoft, Cornerstone, Foederis, etc.), ni les LMS (*learning management systems*) et LXS (*learning experience systems*) qui tentent une incursion du côté de la gestion des compétences (tel Degreed avec Skill Review), ni les solutions exclusivement orientées *staffing* (telle Pick your skills), ni encore une solution comme coworkID qui se présente comme un « annuaire opérationnel » épinglé à un réseau social d'entreprise (type Slack ou Teams) et permettant une recherche par compétence.
- **La localisation** : la présente revue s'est concentrée sur les solutions françaises ou francophones (Skillspotting a son siège en Suisse). Le monde anglosaxon n'est évidemment pas absent de ce marché même si toutes les solutions disponibles ne proposent pas, elles non plus, la gamme complète des fonctionnalités. Parmi les *competency* (ou *skills management systems*), on trouve notamment :
 - AG5 : www.ag5.com
 - Avilar : www.avilar.com
 - iCombine : www.icombine.net
 - It's Your Skills : www.itsyourskills.com
 - SkillsBase : www.skills-base.com
 - SkillNet : www.skillnet.net
 - Skills Tx : www.skillstx.com
 - TeamFit : www.teamfit.co

Une solution manque à l'appel

Malgré nos sollicitations auprès de l'équipe et des dirigeants, Clustree - acquise fin 2019 par Cornerstone OnDemand - n'a pas souhaité figurer dans cette revue.

POUR ALLER PLUS LOIN

Les solutions de cartographie des compétences n'en sont qu'à leurs débuts et on peut anticiper de nombreuses évolutions. Voici quelques pistes qui s'ouvrent à elles.

VERS LA FIN DES RÉFÉRENTIELS ?

Un référentiel de compétences vise un idéal. Rares sont les individus qui, tout en étant de très bons professionnels, maîtrisent la totalité des compétences attendues. Ce qui les rend « bons » n'est pas tant d'ailleurs la richesse et le niveau de leur maîtrise que leur capacité à combiner leurs compétences de façon pertinente (efficace, réactive...) selon la situation.

Pratique dans une optique formative, comparative ou collaborative, la notion de référentiel accuserait toutefois certaines carences :

- **En termes de pérennité** : les emplois bougent de plus en plus vite et les compétences associées évoluent à l'unisson ; or, concevoir un référentiel prend du temps et ce dernier ne donnera qu'une image figée à un instant *t* d'un métier là où l'entreprise a besoin de repères qui s'adaptent quasiment en temps réel
- **En termes fonctionnels** : il s'agit de moins en moins aujourd'hui de faire en sorte qu'une personne se glisse dans un poste et adopte le comportement optimal pour sa réussite ; il s'agit bien plutôt de donner au poste les contours nécessaires pour que la personne qui l'occupe y exprime son plein potentiel. On va donc moins se focaliser sur la notion de « métier » que sur celle de « mission » voire de « raison d'être ».

Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences ?

Un référentiel de compétences est un document décrivant un métier au travers d'un ensemble d'aptitudes qui rendent possible l'atteinte de missions données dans un contexte particulier.

Les solutions qui tireront leur épingle du jeu seront donc celles qui parviendront non seulement à **rendre dynamique les référentiels**, c'est-à-dire à les faire évoluer en permanence à l'aune des modifications des profils des collaborateurs, mais aussi à distinguer les compétences incontournables des compétences singulières, voire à pondérer leur pertinence au regard de la performance du collaborateur.

UNE APPROCHE PLUS COLLECTIVE ?

La réflexion autour des compétences se fonde entre autres sur l'avènement d'un individu maître de ses choix et de son avenir professionnel. Les solutions qui en sont l'expression numérique visent à le rendre toujours plus responsable et toujours plus acteur de son développement personnel. Mais un collectif (une équipe, un service, un département, un établissement, une entreprise...) est plus que la somme des compétences qui le compose. **Une équipe peut alors revendiquer des compétences qui sont nées de la synergie de ses membres.**

Il serait intéressant, et certaines solutions commencent à aller dans ce sens, non seulement de pointer les compétences présentes au sein d'une équipe, ne serait-ce que pour identifier celles qui la valorisent et celles qui manquent, mais aussi les compétences qui lui sont propres :

- Capacité à coconstruire
- Capacité à adapter son organisation
- Capacité à mobiliser des réseaux
- Capacité d'entraide et de solidarité
- Etc.

COMMENT SONT INDEXÉES LES COMPÉTENCES ?

Afin de marquer les relations des compétences entre elles, trois options s'offrent aux solutions :

- **Le thésaurus** : chaque compétence est reliée à ses définitions, ses synonymes, ses approximations orthographiques, etc.
- **La taxonomie** : chaque compétence est intégrée à une organisation hiérarchique avec des liens de subordination
- **L'ontologie** : chaque compétence est reliée à d'autres par des propriétés, des règles logiques, faisant apparaître leur proximité.

Il va sans dire que les solutions exploitant les trois modes d'indexations offrent un maximum de chances d'identifier la compétence (et donc la personne) recherchée. En outre, le mode ontologique semble le plus à même de prendre en compte des métiers aux référentiels en changement permanent.

DES COMPÉTENCES AUX CROYANCES ?

Même si les compétences composent l'ensemble des propriétés d'une organisation, il serait réducteur de ne regarder celle-ci que par ce seul filtre. Car **qu'est-ce qui conditionne l'usage des savoir-faire techniques, cognitifs, comportementaux ou relationnels ?** Non seulement la vision et la culture promues par l'entreprise mais aussi les convictions personnelles de chaque collaborateur.

Ne pourrait-on pas alors envisager une « cartographie des croyances » ? On en devine très vite les difficultés : la notion de compétence est déjà une notion plastique, floue, insaisissable, mais qu'en est-il des croyances et des opinions que nous sommes parfois bien en peine de formaliser intelligiblement ? On en devine encore plus vite dérivées : non contentes de codifier ce que font ses salariés, l'entreprise voudrait-elle aussi avoir la mainmise sur ce qu'ils pensent ?

Mais on en perçoit également les bienfaits : rendre explicites les jeux d'idées, de valeurs, d'opinions qui ont cours au sein de l'entreprise, de ses équipes et de ses collaborateurs. Avec un double intérêt :

- Favoriser l'alignement de la majorité en mettant en avant certaines valeurs sans pour autant gommer les divergences mais bien plutôt en les assumant et en leur attribuant une juste place
- Inciter à un dialogue constant sur les modèles mentaux qui articulent et opérationnalisent lesdites idées, valeurs et opinions.

MÉTHODE

Les solutions ont été analysées sous quatre angles différents :

- Examen du site internet et des ressources disponibles
- Entretiens avec le/les cofondateurs ou leur représentant
- Démonstration des fonctionnalités en ligne
- Test (si possible).

Les analyses se sont déroulées du 16/05 au 19/12/2019.

Les revues des solutions ont été envoyées pour relecture à chaque contact entre octobre et décembre 2019.



© Laurent Habart 2020 - Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20 rue des Grands Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinée à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992 – art. L 122-4 et L. 122-5 et Code pénal art. 425).

Contact : Laurent Habart - Mail : habart@cegetel.net
Conception graphique : Monsieur T - www.monsieur.fr



LES **SOLUTIONS** DE
CARTOGRAPHIE
DES **COMPÉTENCES**
