

Au départ...

Pourquoi des structures telles que des centres de lecture (celui de Nanterre puis celui appelé Paris Lecture) se spécialisant dans la mise en place de politiques de lecture s'intéressent-elles et prennent-elles en charge la « *gestion des compétences* » ?

La réponse se trouvait déjà inscrite dans le projet initial.

■ Dispositif d'aide à la formulation des compétences (Juin 2001)

La société s'active de plus en plus autour de ce domaine que l'on appelle *la gestion des compétences*. Si les choses semblent aller de soi ou être plus simples lorsqu'il s'agit de diplômes ou de qualifications institutionnellement reconnues, il n'en est pas de même lorsqu'on aborde le secteur des bas niveaux de qualifications ou lorsqu'on

tente d'appréhender des compétences à l'œuvre dans ce que l'on appelle les *nouveaux métiers*. Le travail et la réflexion de la défunte Mission Nouvelles Qualifications pourraient amener à envisager différemment le problème, à le prendre sous un autre angle.

La démarche proposée s'appuie sur une hypothèse : si les compétences existent matériellement en situation de travail effectif, il en va tout autrement de leur formulation. Nous passons du domaine de la réalité professionnelle, de l'activité réelle à celui des mots, du langage, de la formulation.

Ainsi, lorsque nous travaillons à l'analyse des compétences d'un individu (qui, par ailleurs, n'a pas de certifications officielles), nous pourrions dire que nous intervenons sur le méta-compétence (comme il existe un méta-langage). Ainsi travailler la formulation des compétences, c'est avant tout faire un travail sur la langue des compétences ou mettre les compétences en langue. Et dans ce domaine, nous pouvons constater au quotidien que ce langage n'est pas uniforme, qu'il n'est pas le même pour le DRH ou pour l'opérateur. D'où des dysfonctionnements, la sous-évaluation des compétences de l'opérateur (ou sa sur-évaluation), la non-prise en compte de compétences nouvelles... Et ceci est d'autant plus flagrant, répétons-le, quand nous nous adressons à des *bas niveaux de qualifications* ou à des opérateurs en poste sur des *nouveaux métiers*.

L'expérience de la Mission Nouvelles Qualifications a démontré qu'il est indispensable de mettre l'opérateur lui-même au centre du dispositif de formulation de ses propres compétences. C'est cette approche que nous soutenons tout en constatant les difficultés qu'elle entraîne. Comment faire formuler ? Comment être au plus près de la réalité du poste de travail ? Comment ne rien oublier ? Comment prendre en compte le langage spécifique de l'opérateur ? Comment créer des ponts, des liens entre ce langage et celui des *référentiels métiers* ou des corpus officiels et susceptibles de valider ? Comment enfin, ouvrir l'accès à des négociations différentes avec les entreprises et les organismes de formation ?

Toutes ces questions et bien d'autres sont au cœur des préoccupations sur l'emploi. Elles nous ont amené à envisager une démarche particulière fortement inspirée de la philosophie de la Mission Nouvelles Qualifications.

Les principes de la démarche

Si nous synthétisons les éléments constitutifs de notre hypothèse, nous obtenons :

- La formulation de compétences est un acte de langage.
- Il importe de partir de l'énoncé de l'opérateur à l'œuvre sur un poste de travail.
- Il existe un écart entre le langage de la hiérarchie ou des *valideurs* et celui des opérateurs.
- En conclusion de la démarche se situe une phase de vérification / négociation entre opérateur et *valideur* sur les profils de compétences construits.

Ces divers éléments se précisent lorsque nous imaginons et souhaitons passer du plus *brut* au plus *élaboré*. Nous estimons que le matériau le moins construit dans le domaine du langage est la liste de mots ou d'expressions. Cette forme n'oblige pas à l'élaboration d'une cohérence mais permet de garder traces sur un large spectre des divers éléments constitutifs du quotidien professionnel.

En sollicitant l'opérateur pour qu'il émette, chaque jour, la liste des mots caractérisant la journée qu'il vient de vivre, on recueille non seulement des éléments liés à l'activité même mais aussi des éléments relevant de perceptions, d'associations d'idées, de sentiments... Ce spectre large dans le recueil des données sera par la suite ordonné par l'opérateur lui-même à travers un classement de ces mots et aboutira au final à la formulation de compétences en prenant appui sur certaines des catégories créées par l'opérateur.

L'utilisation de divers outils informatiques a pour objectif d'aider à cette formulation en ayant le souci tout à la fois d'être précis et que cette formulation soit réellement celle de l'opérateur (ses mots, sa façon de fonctionner, de penser...)

Les outils au service de la démarche

Au jour d'aujourd'hui, nous en utilisons trois catégories :

1) Les outils de classement (Mindman). Il est fréquemment utilisé dans des phases de recherches d'idées, de structurations d'éléments épars... Il permet de représenter sur une surface un ensemble d'éléments (mots ou expressions courtes). Chacun est une branche rattachée au centre. Chaque branche peut-être déplacée

à volonté, enrichie d'icônes, de dessins, de textes... La manipulation de l'outil permet de créer des classements, des regroupements.

2) Les outils de cartographie (Gingo, Umap, Neuro-nav, Neurotext...). Ils permettent de traduire un corpus langagier sous forme de *cartes* (arbres, cercles, diagrammes, îles et continents...). L'avantage d'une telle représentation est tout à la fois de donner à voir et à lire une physionomie générale de l'ensemble des données et de faire émerger des caractéristiques qu'il serait difficile et fastidieux de percevoir dans un traitement traditionnel. Ce ne sont pas des outils de diagnostic sur la base mais des supports permettant l'émission d'hypothèses de lecture des caractéristiques de cette base. « *La carte n'est pas le territoire* ». Il va de soi que l'exploration des cartes, le dépistage de permanences ou de caractéristiques ne peuvent se faire sans ceux qui ont alimenté la base.

3) La gestion des compétences (Gingo ou « *Arbres de Connaissances* »). Cet outil permet de visualiser, analyser et gérer l'ensemble des compétences des individus appartenant à un même collectif. Chaque individu élabore son propre *Blason* constitué de la liste ordonnée des compétences (*Brevets*) qu'il possède. Le logiciel traduit alors l'ensemble de ces Blasons en se donnant deux règles simples : déranger le moins possible l'ordre des listes, et ne faire apparaître chaque Brevet qu'une seule fois dans la carte. Il génère alors une carte sous forme d'arbre où les Brevets de début de liste sont en bas de l'arbre, où les Brevets souvent répétés apparaissent en couleur foncée, où les branches se constituent par proximité dans les listes. Le logiciel ne fait aucune analyse sémantique, il traite et représente la proximité des éléments les uns par rapport aux autres. Divers questionnements de la base sont alors possibles : simuler l'arbre de sous-groupes d'individus, positionner un individu dans l'arbre, indexer les Brevets dans des catégories définies par l'utilisateur, chercher les Blasons les plus proches d'une liste de Brevets, simuler les effets de la disparition d'une ou de plusieurs personnes dans la physionomie et l'équilibre de l'arbre. Cet outil a bien d'autres avantages qu'il serait trop long d'énumérer. Mentionnons tout de même le fait que la représentation sous forme d'arbre n'induit nullement la prise en compte d'une hiérarchie mais amène à considérer la richesse d'un collectif.

Mentionnons aussi le fait que grâce à (et à cause de) cet outil peut se créer au sein même du groupe une dynamique d'échanges de savoirs et de compétences.

Les différentes étapes de la démarche

Quand ?	Comment ?	Avec quoi ?
- Chaque jour : le quotidien professionnel de chaque individu stagiaire et tuteur (sur 6 mois).	- Collecte quotidienne de mots-clés (les mots de la journée de travail).	- Saisie en fichier Excel. Importation dans Mindman, Gingo et Umap.
		- Premières analyses dans Gingo et Umap.
- Tous les deux mois, regroupements sur divers lieux de stages (sur 6 mois).	- Proposition de classer, pour chacun les mots fournis. (Quels classements ? Quels intitulés de catégories ?) avec Mindman.	
	- Analyse et discussions sur les premières cartes.	- Cartes Arbre des mots et carte Umap.
	- Formulation en compétences (à partir des catégories trouvées).	- Intégration des compétences en «Brevets» dans Gingo.
Au bout de 6 mois, élaboration de l'Arbre de compétences 1 pour chacun des lieux		
- Constitution d'un dossier pour chacun des lieux de stage avec les différents blasons des stagiaires.	- Support papier.	- Gingo et Umap.
- Rencontre avec la hiérarchie sur l'analyse des données (explications complémentaires...)		- Recueil des points de désaccords avec les déclarations des stagiaires.
- Regroupement stagiaires / Hiérarchie.	- Quels écarts ? Quels désaccords ? Quelles modifications des blasons ?	- Intégration des modifications ou des résultats des négociations dans Gingo.
Au bout d'un an, élaboration de l'arbre des compétences 2 pour chacun des lieux		

Évaluation - Conclusion

Parallèlement à ce travail d'accompagnement de la formulation des compétences par les opérateurs eux-mêmes, il nous paraît nécessaire d'envisager un traitement des corpus de *référentiels métiers* (chaque fois qu'ils existent) mais aussi du corpus des déclarations des tuteurs et de la hiérarchie sur les compétences des opérateurs. La mesure de l'écart entre les deux corpus pourrait être un indicateur tout à la fois de la validité de la démarche mais aussi et surtout de l'évolution qualitative des compétences des opérateurs. En d'autres termes, et hors de tout jugement de valeur, il nous semble que si l'ensemble du corpus des formulations des opérateurs tend à recouvrir de plus en plus le

corpus des tuteurs, nous nous trouvons devant une évolution significative de la qualification des opérateurs. Par ailleurs, la démarche s'en trouve validée puisqu'elle permet de concrétiser cette évolution.

D'un autre côté, il sera sans doute intéressant de voir en quoi la partie du corpus *non-partagé* peut être d'une quelconque utilité dans la formulation *officielle* des compétences. Autrement dit, ce travail de formulation par les opérateurs eux-mêmes ne permet-il pas aux autres partenaires d'affiner la formulation inscrite dans les documents officiels ou les *référentiels métiers*.

■ Conclusion intermédiaire

Ce projet initial rendait déjà compte du *détournement de fonds* que nous souhaitons opérer. Notre préoccupation s'installait et s'installe dans la conscientisation que des *bénéficiaires* peuvent développer quand ils mettent en langue leur pratique quotidienne.

Deuxième caractéristique de l'opération : prendre appui sur une démarche proche de la *démarche scientifique* qui consiste à tirer des conclusions à partir d'un ensemble de données collectées. La compréhension ne peut se résumer à regarder ce qui s'est passé à travers la mobilisation de souvenirs plus ou moins flous. La compréhension a besoin de multiples traces et repères. Plus les éléments sont nombreux et également répartis tout au long d'une durée, plus on a de chances de s'appuyer sur du solide et donc de créer du *cohérent*.

Troisième et dernière caractéristique : le groupe est nécessaire. Le croisement de ses propres données avec celles des collègues qui pratiquent la même activité enrichit et complète. La comparaison avec les données de ceux qui ne pratiquent pas la même activité donne à lire et à voir des points communs et des points spécifiques. Si l'ensemble des données personnelles permettent des mesures d'écarts, des appréhensions de différences et de permanences ; la possibilité de mêler ses propres données à celles des autres décuple les occasions de croisements.

■ Robert CARON