



Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

Le référentiel de compétences est l'un des principaux outils utilisés dans le cadre de la GPEC ou, suivant la nouvelle terminologie, de la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels).

Sans être tout-à-fait un terme-valise, le référentiel de compétences échappe néanmoins à une définition absolument partagée suivant les organisations où il est mis en place.

Si la compétence est généralement définie comme la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et/ou des comportements pour réaliser une activité, la notion de « référentiel » semble se traduire par des applications opérationnelles assez différentes d'une entreprise à l'autre.

Le point commun des référentiels existants réside dans le fait qu'ils prennent toujours la forme de listes de compétences ; mais ces listes peuvent être suivant les cas exhaustives ou ciblées, avec des formulations détaillées ou bien globales, focalisées sur des compétences spécialisées ou transversales, etc.

Les DRH qui partent d'une page blanche pour élaborer ce type d'outil, que l'initiative relève d'enjeux stratégiques ou d'un simple souci d'optimisation des processus RH, sont donc confrontés à de multiples possibilités, en termes de méthode, de format et de fonctionnalités.

Mais eu égard à la consommation de temps et d'énergie nécessaires à l'élaboration d'un référentiel de compétences, le risque est grand d'accoucher d'un dispositif « usine à gaz », peu opérationnel et sous-utilisé.

Quelles sont donc les conditions pour réaliser cet outil de manière économique et efficace, et en faire justement plus qu'un outil, un des piliers de la politique RH de l'entreprise ?

MYTHES ET RÉALITÉS DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES :

Évaluer en un « clic » les écarts entre les compétences réelles d'un collaborateur et celles exigées par son métier, standardiser et relier tous les processus RH qui impliquent la prise en compte des compétences (fiche d'emploi, évaluation, besoins de formation, classification, etc.), développer un langage commun à tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques, telles sont quelques-unes des promesses des consultants, méthodologues et autres prestataires SI qui vantent les mérites du référentiel de compétences, notamment dans ses versions digitales les plus avancées.

La réalité offre une image plus modeste et nuancée : certains référentiels de compétences se résument en fait aux rubriques « compétences » des fiches de poste ou de fonction. Les compétences ainsi référencées sont forcément en très grand nombre, rarement hiérarchisées et ne permettent pas de disposer d'une vision synthétique. Utilisées pour recruter un collaborateur ou appuyer un entretien d'évaluation, ces fiches présentent souvent le défaut d'assimiler les compétences aux activités. Ainsi, les compétences sont souvent définies comme la capacité à.....exercer les activités qui sont listées au début de la fiche de fonction !

Un autre défaut récurrent est celui d'une approche « scientifique » et ultra-détaillée de la compétence, définie méticuleusement dans ses différentes dimensions, assorties de niveaux requis pour chaque emploi.

L'effort est peut-être louable, mais ces approches demeurent souvent inachevées et restent peu utilisées au-delà d'un cercle restreint d'acteurs RH.

Autre difficulté, l'écueil de l'objectivité et de la capacité de mesure. Les référentiels de compétences axés sur les aptitudes relationnelles (cf. savoir-être...) peuvent certainement contribuer à l'expression des valeurs d'entreprise, mais leur exploitation pratique s'avère ardue. Ainsi, si la « capacité à transmettre ses connaissances » peut assez aisément s'apprécier, que dire d'une compétence définie comme la « capacité à demeurer intègre » ou l'« animation d'un réseau de contacts ». Peut-on différencier des niveaux, éviter le jugement moral ou encore aller au-delà de la simple observation d'une activité ?

Même problème pour nombre de connaissances ou de savoir-faire techniques qui, au-delà de leur quantité et de leur spécificité, pourront être appréciés par des experts de spécialité, mais pas forcément par les managers de proximité.

Il y a enfin la question de l'évolutivité des compétences (en particulier techniques), qui peut rendre rapidement caducs les meilleurs référentiels. Les compétences requises pour un métier sont rarement stables, évoluant au gré de la technologie, des environnements de travail, des réglementations, etc.

Compétences en surnombre et donc ingérables, manque de simplicité et d'opérationnalité, sous-utilisation chronique, mirages digitaux, le référentiel de compétences est-il condamné à rester un objet mineur, confidentiel et finalement non-prioritaire pour les RH ?

Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

PRENDRE LE SUJET PAR LE BON BOUT :

Tout comme la GEPP et plus largement le management des talents, le référentiel des compétences ne fonctionnera que **s'il est adossé à de véritables objectifs d'entreprise** ; s'agira-t-il de favoriser les mobilités internes dans des programmes de transformation, de manager et d'évaluer suivant des critères plus objectifs, de détecter des hauts potentiels dans un contexte hyper concurrentiel, de staffer des équipes-projets...?

La nature des enjeux ou de l'objectif principal déterminera la méthode et le format du référentiel. La qualité des utilisateurs futurs est également une donnée-clé : gestionnaires RH, recruteurs, responsables Formation, managers, collaborateurs ? Le niveau de précision et l'accessibilité-même du référentiel ne seront pas identiques suivant que l'on veut outiller des recruteurs ou des conseillers-carrière sur des parcours de mobilité ou que l'on veut fédérer les équipes autour de savoir-être présentés comme des valeurs d'entreprise.

De même, travailler sur des niveaux de compétences corrélés aux emplois est surtout utile pour des compétences stabilisées, en présence d'un dispositif d'évaluation fiable et pour des enjeux-clés : recrutement de profils rares, gestion de flux de mobilité, emplois critiques ou en tension, etc.

REVENIR À LA RÉALITÉ DES COMPÉTENCES :

La compétence ne doit pas être simplement formulée comme la capacité à réaliser telle ou telle activité. Si c'est le cas, la formulation est redondante et la compétence n'est plus une information à valeur ajoutée.

La compétence est sous-jacente à l'activité ; **ce que l'on voit, ce n'est jamais la compétence, mais le résultat de celle-ci**, au travers d'une action réalisée, d'une procédure suivie, d'un produit transformé...

Par définition, la **compétence est combinatoire** ; c'est la mobilisation et l'interaction de « ressources » que l'on peut catégoriser en connaissances, savoir-faire et aptitudes (ou qualités), et qui aboutissent à la réalisation d'un geste ou d'une action professionnelle finalisée et observable. De ce point de vue, vouloir distinguer des *compétences théoriques*, des *compétences techniques* et des *compétences comportementales* est un abus de langage, à tout le moins un raccourci, car la compétence est précisément l'**interaction** entre ces différents types de ressources.

Si la compétence est une réalité difficile à appréhender, sa formalisation dans un référentiel synthétique demeure possible. L'enjeu sera alors de dérouler un fil logique à partir des grands objectifs poursuivis.

CAS N°1 : FINALITÉ AXÉE SUR L'IDENTIFICATION FINE DES COMPÉTENCES À DES FINS DE RECRUTEMENT, DE FORMATION, DE GESTION DES MOBILITÉS ET PLUS LARGEMENT, DE GESTION DES EMPLOIS :

Ici, l'exhaustivité primera, tout comme l'articulation Emplois/Compétences. Les fiches descriptives d'emploi ou de fonction (*job descriptions*) devront inclure une rubrique « compétences » étoffée, notamment sur la composante « savoir-faire ». La rédaction de ces compétences devra être à la fois **normée (obéir à des règles de formulation strictes) et suffisamment précise** pour aider les recruteurs, les responsables de formation et les gestionnaires de carrière.

Dans ce type de cas, la visée est plus « documentaire » qu'« analytique », le résultat recherché étant de disposer d'une **vue panoramique sur l'ensemble des situations d'emploi**, pour pouvoir identifier des passerelles, détecter des enjeux métiers émergents, mettre en œuvre une démarche prévisionnelle...

CAS N°2 : FINALITÉ AXÉE SUR L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES, LE SUIVI INDIVIDUALISÉ DES COLLABORATEURS ET LA DÉTECTION DES POTENTIELS :

Dans ce cas de figure, les compétences ne doivent pas seulement être décrites, mais aussi **définies suivant les différents niveaux de maîtrise possibles**. Ces niveaux peuvent être rattachés à des emplois (en tant que compétences requises), mais aussi incorporés dans le dispositif d'évaluation (cf. entretiens annuels). Démarche exigeante, l'élaboration d'un tel référentiel sera **forcément sélective** et s'intéresser à un type particulier de « ressources » : savoir-faire transversaux / organisationnels, compétences expertes relatives aux processus-clés, etc. Précisons que dans ce type d'approche, le référentiel peut se limiter à certaines activités ou certaines filières métiers (activités opérationnelles ou support, management, etc.).

CAS N°3 : FINALITÉ AXÉE SUR LA COHÉSION D'ÉQUIPE ET LA PROMOTION DE VALEURS ET DE PRATIQUES COMMUNES :

Ici, la notion de référentiel de compétences tend à se rapprocher de celle de référentiel des valeurs. Il ne s'agira pas de documenter toutes les compétences ni de proposer une grille d'évaluation, mais plutôt de mettre en exergue les **comportements professionnels souhaités**. Les compétences seront abordées essentiellement sous l'angle de **savoir-être, de qualités ou d'aptitudes**, jugées clés pour l'efficacité du travail collectif. L'idée est donc de rassembler et non de segmenter.

Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

CAS N°4 : FINALITÉ AXÉE SUR LA CONDUITE DE PROJETS DE TRANSFORMATION, AVEC IMPACTS SUR LES EFFECTIFS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

A priori, ce cas de figure se rapproche du premier (emplois/compétences et GEPP), mais nécessite une approche spécifique compte tenu des délais souvent courts fixés aux projets de transformation. Ici, le référentiel de compétences doit se situer dans une **perspective dynamique**, et permettre d'opérer la transition entre la situation de départ (organisations, processus et métiers) et l'objectif de transformation (organisations, processus et métiers-cibles). Quand il s'agit de redimensionner des effectifs, de réduire des lignes hiérarchiques, de réorienter des emplois vers de nouvelles activités, le référentiel doit se focaliser sur les **compétences-clés, à plus forte valeur ajoutée**. On devra référencer avant tout des compétences métiers qui se situent au cœur des enjeux de transformation, mais également étudier la proximité entre les différents domaines de savoir-faire, ainsi que la **transférabilité de certaines compétences** (d'une activité à l'autre).

Dans les contextes de transformation, le « **savoir apprendre** » sera également au cœur des enjeux et sera référencé comme une compétence-clé, à partager le plus largement possible.

Bien évidemment, les distinctions présentées ci-avant demeurent schématiques, et les entreprises sont le plus souvent confrontées à une pluralité d'enjeux. Les outils à élaborer ne vont donc pas toujours s'en tenir aux critères restreints exposés plus haut. Et par ailleurs, les fonctionnalités du référentiel de compétences peuvent évoluer avec le temps.

Néanmoins, l'idée d'une méthode universelle et d'un référentiel standard ne fait pas sens, tant les objectifs poursuivis, les usages et les enjeux d'entreprise peuvent varier. Si l'on doit isoler une tendance lourde dans l'approche des compétences en entreprise, elle concerne probablement l'intérêt croissant porté à des **compétences « organisationnelles », transversales aux métiers et qui entrent en jeu dans la « fabrication » de la performance** : capacité à conduire des projets, développer des réseaux, transmettre des savoir-faire, générer de l'engagement, etc.

Autant de capacités qui s'acquièrent moins par les cursus initiaux que par les apprentissages de terrain, et qui méritent d'être explicités et associés à des « observables ».

ET LES SOFT SKILLS DANS TOUT ÇA ?

Terme à la mode désignant principalement des aptitudes cognitives / relationnelles, les *soft skills* renvoient aux **capacités d'adaptation de l'individu face aux différentes situations professionnelles**, et particulièrement celles à fort enjeu. Par essence transversales, on les qualifie souvent de « transférables », car elles peuvent être mises en œuvre dans des contextes très différents (cf. vie personnelle / vie professionnelle). Elles peuvent fournir un intéressant contrepoint à des savoir-faire envisagés seulement sur le plan technique et constituent pour certaines entreprises un axe innovant pour analyser les profils des candidats. Dans une période où le nombre de personnes diplômées augmente et où les types de qualification se multiplient, les soft skills peuvent ainsi aider à différencier les profils.

Pour autant, ces compétences « douces » restent difficiles à évaluer et leur valeur prédictive sur la capacité d'intégration des nouveaux recrutés est sujette à caution. Dans certains cas, elles constituent surtout un produit d'appel pour des sociétés cherchant à valoriser leur marque employeur. Quant à l'exercice consistant pour une entreprise à identifier ses soft skills de référence, il alterne trop souvent entre lieux communs et formules creuses.

BÉNÉFICES ET LIMITES DES OUTILS DIGITAUX :

Dans le paysage des systèmes d'information RH, les outils de gestion des compétences apparaissent comme une spécialité en soi, avec un foisonnement de logiciels permettant tout à la fois la documentation et l'évaluation des compétences, ainsi que l'analyse des écarts entre le requis et le réel.

Outre les modules spécifiques des grands ERP, le marché se distingue surtout par l'apparition de nouveaux logiciels, essentiellement en mode SaaS/Cloud. Leur bénéfice principal est **de mettre en relation les emplois, les profils, les compétences référencées et d'en déduire, de manière automatisée, des proximités, des mesures d'écart et des projections**.

Leurs limites résident à la fois dans la relative rigidité de leur structure (ils ne permettent pas toujours d'exploiter tous les types et énoncés de compétences) et dans leur approche parfois trop centrée sur l'individu et pas assez sur les données collectives nécessaires à la GEPP.

Enfin, l'Intelligence Artificielle offre de nouvelles perspectives en matière d'analyse des données et de matching et a déjà fait l'objet d'applications concrètes, notamment pour les processus de recrutement.

Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

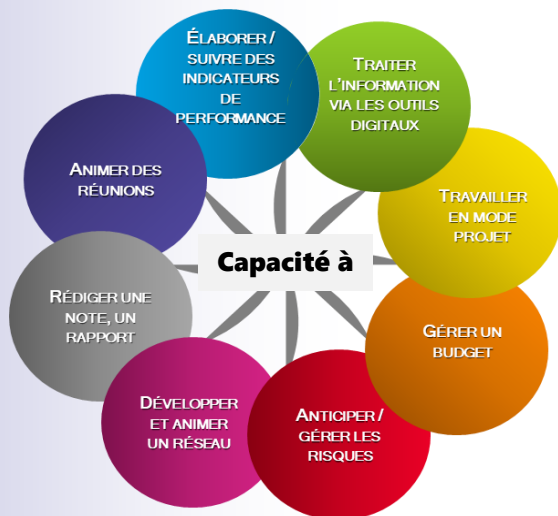
EN SYNTHÈSE :

- ❑ **Investir dans les compétences des collaborateurs exige davantage qu'une simple description des savoir-faire et savoir-être requis pour chaque emploi et métier.**
- ❑ **Cela suppose une capacité d'exploitation, dans des situations de management ou dans des actes de GRH.**
- ❑ **S'il n'existe pas a priori de bon ou de mauvais format de référentiel de compétences, la qualité de celui-ci repose sur sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis.**
- ❑ **Pour l'entreprise, il s'agit d'abord de définir les fonctionnalités attendues du référentiel, son mode d'exploitation et ses utilisateurs réguliers.**
- ❑ **Il s'agit ensuite d'appliquer une méthode d'identification et de formalisation à la fois simple, synthétique et normée.**
- ❑ **La définition de niveaux de maîtrise des compétences référencées suppose une capacité à les évaluer sur le plan individuel, ce qui signifie dans la plupart des cas un couplage avec le dispositif d'évaluation des collaborateurs (entretiens annuels, *people reviews*, etc.).**
- ❑ **Si l'emploi d'un logiciel de gestion des compétences permet l'automatisation de nombreuses tâches et facilite l'analyse et le croisement des données, la structure de l'outil ne doit pas contraindre la forme du référentiel et son utilisation. C'est au logiciel de répondre aux enjeux du référentiel et non l'inverse.**
- ❑ **Enfin, pour préserver la cohérence des politiques RH, la démarche de référentiel des compétences, qui s'inscrit le plus souvent dans une perspective « micro » (le poste, l'individu...), doit s'articuler avec une approche « macro », qui est celle de la GEPP (vision collective des compétences rattachées à des familles de métiers, liens compétences/emplois/effectifs, etc.).**

Comment élaborer / optimiser votre référentiel de compétences ?

Extraits de référentiels et commentaires :

Exemple de compétences transversales/organisationnelles :



Ce type de compétences n'est pas rattaché à un métier en particulier, mais peut concerner une communauté professionnelle assez large. Portant sur l'organisation du travail et sur des pratiques professionnelles de base, ce genre de référentiel peut notamment s'appliquer à des catégories professionnelles, voire des rôles (expert, chef de projet, etc.).

Extrait de référentiel avec niveaux de maîtrise (filière marketing) :

	notions	application	maîtrise	expertise
Savoir communiquer la politique marketing de l'entreprise				
Savoir conduire une étude de marché				
Savoir analyser un environnement concurrentiel				
Savoir organiser la communication Produits				

Ce type de référentiel est en général déroulé par filière Métier ou domaine d'activité, et a une fonction-pivot pour l'ensemble des emplois-types du domaine. Les niveaux de maîtrise peuvent être utilisés dans le cadre d'entretiens d'évaluation, d'analyse des besoins de formation ou encore de gestion des mobilités.

EXEMPLES DE SOFT SKILLS
• Communication
• Collaboration
• Influence
• Gestion d'équipe
• Transmission
• Anticipation
• Pensée logique
• Approche systémique
• Processus créatif
• Développement de soi

Entre capacités relationnelles et processus cognitifs, les soft skills peuvent s'avérer utiles pour recruter ou encore détecter des hauts potentiels, mais ils nécessitent d'être rattachés à des « observables » pour pouvoir être réellement exploités.

Radar compétences :



Résultat d'une évaluation des compétences visualisable dans un logiciel de gestion des compétences. La présentation en « toile d'araignée » est souvent privilégiée.