

# Référentiel de compétences

Le *référentiel de compétences* devient un outil indispensable dans notre contexte politique actuel. Effectivement, la nouvelle structure de la formation professionnelle répond aux défis économiques actuels et à la transformation des métiers et des compétences. L'ambition est de développer l'envie de former ses salariés et d'apporter aux entreprises un outil au service de leur compétitivité. Ainsi, tous les salariés deviennent acteurs de la progression de leurs compétences, tout en étant accompagnés par leur employeur.

Dans ce cadre, **les entreprises doivent mettre la gestion des compétences au centre de leurs politiques RH**. Par ailleurs, nous entendons souvent dire qu'il faudra monter en compétences ou apprendre de nouvelles choses pour rester compétitifs à l'avenir. Mais comment déterminer réellement les compétences à développer par rapport à un métier ? Comment accompagner un collaborateur dans le choix d'une formation ou dans l'évolution de sa carrière ? Nous avons la solution pour vous : **un référentiel de compétences métiers**.



## Le référentiel de compétences, qu'est-ce que c'est ?

Un référentiel de compétences métiers est un outil de management utile aux services des ressources humaines. En effet, il s'agit de **l'inventaire de l'ensemble des compétences d'une organisation**. Il détaille les compétences qu'il faudra posséder pour pratiquer un métier ou occuper un poste. Elles se décomposent en plusieurs rubriques, généralement :

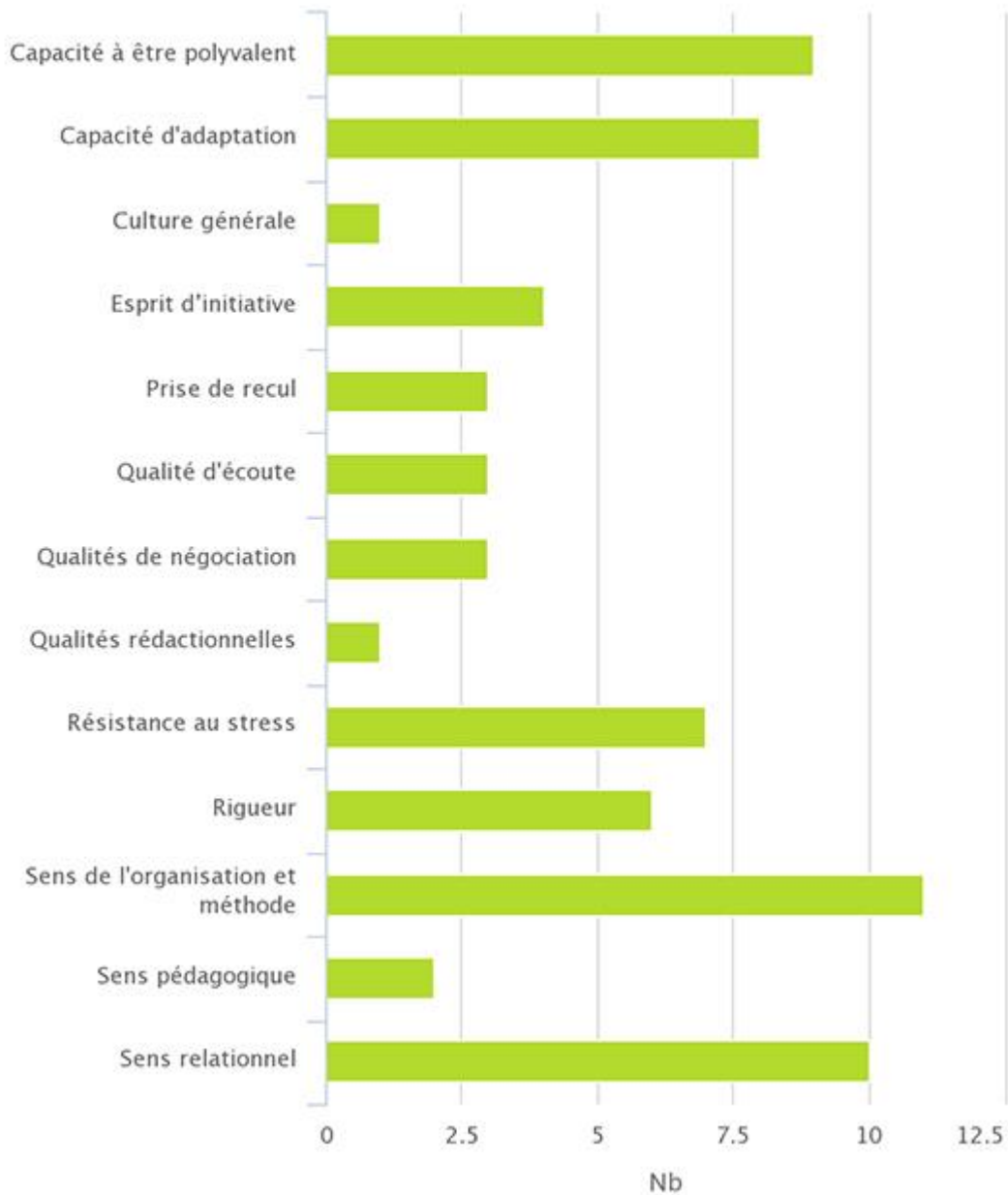
- **Savoir** : ensemble des connaissances théoriques acquises
- **Savoir-faire** : expériences et maîtrises sur le métier et les outils professionnels
- **Savoir-être** : comportements, attitudes et capacité relationnelles (qualités personnelles)

Le référentiel de compétences permet à l'entreprise de connaître avec plus de précision son patrimoine de compétences. Il s'agit d'évaluer et ainsi valoriser le capital humain de la société. Cette démarche facilite le pilotage stratégique de l'entreprise. Par exemple, **le référentiel va éclaircir les compétences stratégiques au**

**sein d'un groupe.** Il permet d'identifier des éventuels écarts pour assurer l'alignement avec le plan stratégique de l'entreprise.

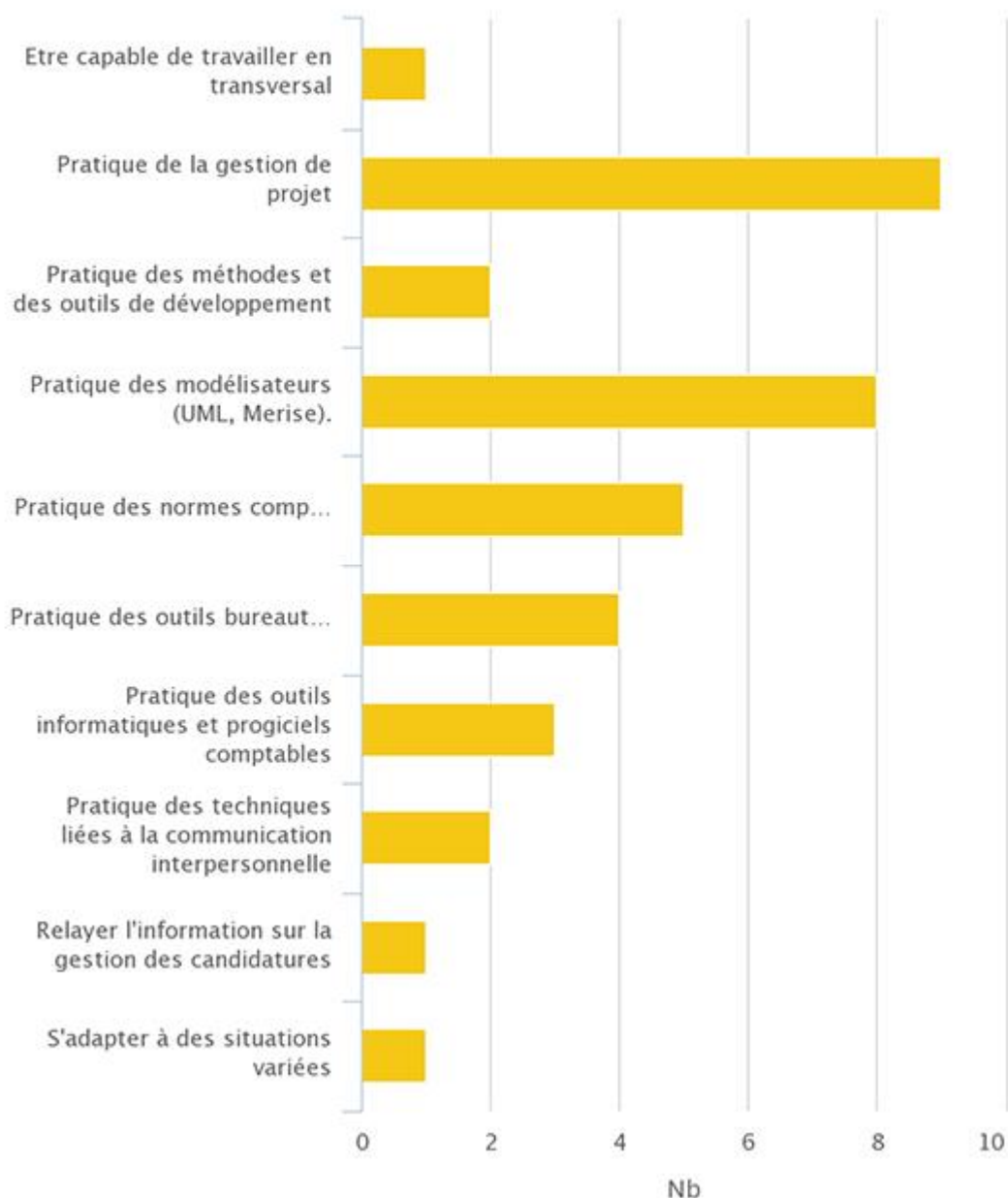


## Savoir-être





## Savoir-faire



### Pourquoi construire un référentiel de compétences ?

Cet outil d'analyse est utilisé afin de mettre en place une démarche [GPEC](#) en entreprise. Il permet d'évaluer la différence entre les compétences acquises et celles attendues pour un métier. C'est aussi un instrument de pilotage pour la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** que cela soit à court terme ou à long terme.

Le but est donc d'établir un plan d'action pour couvrir ces écarts en mettant en œuvre différents dispositifs de formation professionnelle à travers un plan de développement des compétences et également en favorisant la mobilité interne. Par ailleurs, **le référentiel devient également un allié pour la gestion et la mise en œuvre des formations**. Les formations peuvent être organisées par compétences et plus seulement par métiers, ce qui permet de mélanger les équipes et mutualiser les sessions.

En parallèle, ce référentiel de compétences peut servir de base lors des entretiens annuels des collaborateurs. Il permet de mesurer leur performance dans leur poste grâce au savoir, savoir-faire et savoir-être. Cet outil peut également servir à **établir des fiches de postes**, définir un profil de candidat dans le cadre d'un

recrutement par exemple, **développer les carrières des collaborateurs**, faciliter une politique RH de mobilité en interne, enrichir les compétences acquises afin de rendre les collaborateurs plus performants, etc...

Néanmoins, certaines limites viennent se heurter à la démarche. Effectivement, la mise en place d'un projet aussi conséquent requiert un investissement en temps et une mobilisation de ressources très importante. En addition, les métiers évoluent de plus en plus vite donc il est nécessaire de veiller à ce que ce référentiel des compétences soit à jour. Autrement, celui-ci ne serait plus efficace quant à la performance de l'entreprise.

## **Comment élaborer un référentiel de compétences ?**



Source : Foederis

Maintenant, passons

de la théorie à la pratique. Comment mettre en place votre référentiel de compétences ? Nous vous suggérons d'établir cette démarche en 6 étapes fondamentales :

### **1. Déterminer l'objectif d'un référentiel de compétences / postes**

Il faut se poser les bonnes questions avant de vous lancer dans un tel projet afin de définir le périmètre et la structure de ce document : comment allons-nous l'utiliser ? A quoi va-t-il me servir ? Que vais-je faire des résultats obtenus ?

### **2. Sélectionner le périmètre sur lequel vous allez travailler**

Cela peut être un métier, un poste, un service. Tout dépend de ce que vous souhaitez en faire. En revanche, veillez à ne pas être trop ambitieux en prenant en compte un périmètre beaucoup trop large, car cela pourrait vous rendre la tâche excessivement difficile. Généralement, cette étape consiste à définir les métiers concernés.

### **3. Construire une « dream team »**

Inviter des personnes à rejoindre votre équipe, tout en veillant que celle-ci ait une véritable connaissance sur les métiers. Cela peut être des responsables RH, des managers opérationnels et des collaborateurs experts métiers. Cette constitution de groupe vous permettra d'être efficace et rationnel quant à la réalisation de ce référentiel métier.

### **4. Faire un inventaire de toutes les compétences**

Commencez par les compétences existantes dans l'entreprise en relevant les connaissances, les aptitudes et les pratiques sur plusieurs métiers. Vous pouvez utiliser des méthodes comme le brainstorming, ou tout simplement en allant sur le terrain en observant les activités principales de chacun.

Attention ! Lors de la rédaction de votre référentiel de compétences, veillez à utiliser des verbes qui décrivent concrètement les actions à mener, par exemple : « Être force de proposition par rapport au besoin exprimé tout en mobilisant les parties prenantes nécessaires (internes – externes) » pour un poste de commercial.

### **5. Élaborer des niveaux de compétences avec des critères précis**

Afin d'évaluer le degré de maîtrise d'une compétence, vous allez mettre en place plusieurs niveaux de compétences, par exemple :

- **Niveau 1** : Notions
- **Niveau 2** : Autonomie
- **Niveau 3** : Maîtrise
- **Niveau 4** : Expertise

Chaque niveau de compétence peut être jugé comme suffisant ou non en fonction des requis sur le métier en question. D'autant plus que cette évaluation permet de classer une personne en tant que « senior » ou « junior » sur son métier.

### **6. La dernière étape mais pas la moindre : construire le référentiel**

Tout d'abord, regroupez l'ensemble des compétences par rubrique (savoir, savoir-faire, savoir-être). Ensuite, faites une description brève de celles-ci. Enfin, indiquez les exigences des différents niveaux de compétences selon les requis par métier. Vous obtenez enfin votre référentiel des compétences métiers, bravo !

## Cartographie des compétences versus le référentiel de compétences

Un autre terme qui s'approche du référentiel est la **cartographie des compétences**. Si le référentiel est le dictionnaire des compétences au sein d'une structure, la cartographie, quant à elle, est la représentation visuelle. Elle s'appuie ainsi sur le référentiel mais reste généralement plus complexe à mettre en place.

## Comment Foederis permet de gérer le référentiel de compétences ?

Et si vous mettiez en place un logiciel RH pour accompagner vos collaborateurs dans leur carrière et dans l'évolution de leurs compétences ? Foederis est une solution des ressources humaines à la fois complète et modulable.

Grâce au module [logiciel gestion des compétences](#), vous avez la possibilité de construire le référentiel de compétences de votre entreprise et les fiches de postes de vos collaborateurs actuels et futurs. De plus, de nombreux outils d'analyses vous permettront de faire des requêtes comme le pourvoi d'un collaborateur vers un métier, une pyramide des âges, une comparaison des profils, une matrice de polyvalence, etc... Afin de compléter cette démarche, vous pourrez évaluer vos collaborateurs sur les compétences requises par leur métier, par le biais du module [logiciel entretien](#) (annuel, professionnel ou de reprise), et également d'établir votre plan de formation avec le [logiciel gestion de la formation](#).

Si vous souhaitez des informations supplémentaires ou une démonstration personnalisée de notre outil, n'hésitez pas à nous contacter, nous serons là pour vous accompagner dans vos choix et répondre à l'ensemble de vos questions.

# Comment construire un référentiel des compétences ?

Maj le 21/01/2022 par [Laurent GRANGER](#)

Outil de management au service des ressources humaines, le référentiel des compétences est utile à de nombreuses fins. Quelles sont-elles ? Comment bâtir un tel outil ? Proposition d'une démarche en 6 étapes.

NOUVEAU



[Mettre en œuvre une démarche GPEC](#)

[Voir la fiche pratique](#)

## Qu'est-ce qu'un référentiel des compétences ?

Il s'agit du recensement de l'ensemble des **compétences à détenir pour exercer un métier ou occuper un poste** (ou un emploi). Elles sont qualifiées de "techniques" (pour les activités d'un métier) ou bien "générales" (appelées aussi avec quelques variantes : personnelles, relationnelles ou encore comportementales).

Ce référentiel est également utilisé pour définir les postes d'encadrement. Il est alors question de **compétences managériales**.

Lorsqu'elles concernent plusieurs métiers, les compétences sont qualifiées de "transversales" (appelées aussi "transverses"). Quelques exemples : initiative, organisation, créativité, curiosité, leadership, coopération, gestion du stress, facilité d'expression, rigueur...

A noter : il existe des référentiels de compétences propres à certaines branches d'activité.

Remarque - le mot "compétences" est pris dans un sens très général. Il englobe :

- **Les savoirs** - ensemble de connaissances théoriques acquises.
- **Les savoir-faire** - expériences et maîtrise de pratiques professionnelles.
- **Les savoir-être** - attitudes, comportements et capacités relationnelles. Il s'agit des qualités personnelles des collaborateurs.

Au final, les différentes définitions peuvent amener un certain lot de confusions. Nous nous tiendrons par la suite à distinguer les compétences techniques, générales et managériales. Selon les objectifs et l'utilisation qui sera faite du document, il est pertinent de s'appuyer sur les définitions qui font sens. Par exemple, pour un objectif de [promotion de la mobilité interne](#), il est intéressant d'identifier des aptitudes communes à plusieurs fonctions.



Qui est responsable du document ?

Il est généralement rédigé et maintenu **sous la responsabilité de la direction des Ressources Humaines** . La liste est élaborée par un groupe de travail comprenant les managers des métiers concernés et quelquefois des collaborateurs détenant une expertise.

A noter : les SIRH proposent généralement un module de GPEC comprenant bien sûr les référentiels de compétences.

## **A quoi sert cette liste de compétences ?**

Cet outil est utilisé dans le cadre de **la phase de diagnostic lors d'une [démarche de GPEC](#)** . Il permet de mesurer l'écart entre les compétences détenues et celles attendues au niveau d'une unité (métier, service, entreprise..). Un instrument de pilotage pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une optique aussi bien à court terme qu'à plus long terme (avec une vision prospective des emplois).

**L'objectif étant d'établir un plan d'action pour combler les écarts** . Les leviers sont les différents dispositifs de formation professionnelle à travers le plan de développement des compétences (ex plan de formation) et la mobilité interne.

Il est également utilisé pour servir de base lors de [l'évaluation annuelle des collaborateurs](#) pour s'assurer qu'ils détiennent les qualités personnelles, les savoirs et savoir-faire nécessaires pour être performants dans leurs postes.

Cet outil sert aussi pour :

- [établir une fiche de poste](#) ,
- **définir le profil d'un candidat pour un recrutement**,
- **construire une politique salariale** avec un référentiel des métiers,
- **manager les parcours professionnels** et le développement des carrières - favoriser la mobilité interne,
- **gérer les talents** ,
- enrichir les compétences détenues pour **rendre ses collaborateurs plus polyvalents** .

## **Des limites...**

La mise en oeuvre d'un tel projet nécessite un **investissement en temps et en mobilisation de ressources très conséquent**. A l'utilisation, il peut se révéler lourd. **Se pose notamment la question de la maintenance** . En effet, les métiers évoluant très vite, il est nécessaire de garder les listes à jour. Sans cela leur efficacité en pâtirait.



## Comment bâtir un référentiel des compétences ?

Nous vous proposons une démarche en 6 étapes :

1. Déterminer (ou rappeler) l'objectif du référentiel

*"A quoi vont servir les résultats des travaux ?" - "Comment allons-nous utiliser le document ?"* Ce sont des questions essentielles à vous poser avant de vous lancer dans le projet. Elles permettent de définir par la suite le périmètre et la structure du document.

2. Choisir l'unité étudiée

Il s'agit de sélectionner le périmètre sur lequel vous allez travailler. Il peut s'agir d'un métier, d'un poste, d'un service (comprenant plusieurs fonctions) ou encore d'une entreprise, pour une petite structure. Tout dépend de l'usage que vous souhaitez en faire. Attention de ne pas être trop ambitieux en englobant un périmètre beaucoup trop large. La démarche deviendrait excessivement lourde à mener.

3. Monter un groupe de travail

Pour être efficace et exhaustif, le groupe en charge de la définition des compétences doit intégrer des profils qui ont une véritable connaissance des métiers étudiés. Il est ainsi généralement composé d'un représentant des RH (endossant le rôle d'animateur), de managers opérationnels et de collaborateurs représentant les différents postes.

4. Conduire l'inventaire de toutes les compétences du métier ciblé

L'objectif est de faire une photographie de l'existant des activités significatives. L'idée est de relever les pratiques et les aptitudes.

Pour cet inventaire, utilisez des méthodes créatives comme [le brainstorming](#) et/ou une observation directe des activités principales pour les reclasser ensuite en différents types : compétences managériales, techniques, générales.

[La méthode du Mind mapping](#) est tout à fait appropriée pour une telle catégorisation "en direct", reposant sur un travail collectif.

Soyez attentif au nommage - utilisez des verbes pour décrire concrètement les actions à réaliser - par exemple "Concevoir un plan marketing en cohérence avec les objectifs stratégiques" pour un poste de chef de produit.

#### 5. Créer des niveaux de maîtrise avec des critères pour chaque compétence

Pour évaluer la degré de maîtrise d'une compétence, il est opportun d'utiliser plusieurs niveaux.

Exemple pour une compétence liée à la gestion de projets :

- **Niveau 1** : gérer un projet mineur
- **Niveau 2** : gérer un projet avec une équipe
- **Niveau 3** : diriger un projet majeur avec une équipe et la responsabilité d'un budget
- **Niveau 4** : manager un portefeuille de projets

Chaque niveau peut être apprécié comme suffisant, insuffisant, etc. au regard des exigences requises du métier en question.

De même, le positionnement sur un ensemble de niveaux peut qualifier un profil de "junior" ou de "senior" sur un poste.

#### 6. Construire la cartographie

L'objectif est ici de regrouper les compétences par types en indiquant pour chacune les exigences des différents niveaux et selon les objectifs, les niveaux attendus.

Vous obtenez ainsi une cartographie des compétences requises pour l'unité ciblée.

Exemple - pour un chef de projet confirmé :

| Type de compétences | Compétences     | Degré de maîtrise      |  |  |   | Niveau requis |
|---------------------|-----------------|------------------------|--|--|---|---------------|
|                     |                 | Niv 1                  | Niv 2  | Niv 3  | Niv 4                                     |               |
| Technique           | Gérer un projet | Gérer un projet mineur | Gérer un projet et manager une équipe projet | Gérer un projet majeur, manager une équipe projet et assumer la responsabilité d'un budget | Niv3 + manager un portefeuille de projets | Niv 3         |
|                     | ...             |                        |  |  |   |               |
| Général             | ...             |                        |  |  |   |               |

Exemple de référentiel des compétences - Copyright www.manager-go.com

---



---

-