



Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines.

Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs.

1. Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence.

Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

2. Objectiver l'évaluation individuelle.

La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

3. Renforcer l'équité.

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

4. Orienter le développement des compétences.

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.

Faciliter les ajustements organisationnels.

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.



Les cinq règles d'élaboration d'un référentiel de compétences

Un référentiel est concret

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, toute personne l'utilisant doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.

Un référentiel est homogène

Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

Un référentiel s'inscrit dans son environnement

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité.

La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existants au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.

Un référentiel est ciblé

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers

Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.



Les étapes de construction d'un référentiel de compétences

Phase 1 : Valider le métier et les postes associés

1. Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés
2. Valider les postes associés et l'intitulé du métier

Phase 2 : Définir les missions principales du métier

3. Rechercher les missions principales du métier
4. Identifier et noter les particularités liées à certains postes

Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles

5. Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés
6. Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe
7. Afficher au fur et à mesure la production du groupe
8. Reformuler/questionner
9. Rebalayer les propositions et les valider

Phase 4 - Recenser les savoirs

10. Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique
11. Ecrire les propositions en face de chaque pratique

Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles

12. Identifier les aptitudes professionnelles requises
13. Ecrire les propositions

Phase 6 : Mettre en forme

14. Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »

Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles

15. Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation
16. Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé

Phase 8 Valider

17. Soumettre à la validation d'un groupe témoin
18. Soumettre à la validation de la hiérarchie