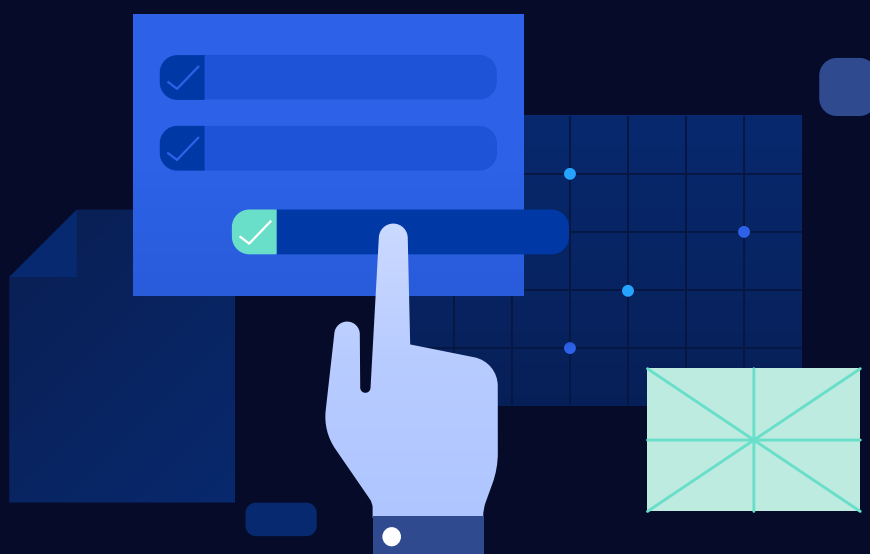


EBOOK

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Comment construire et faire vivre un référentiel
de compétences ?



L'édito

Les métiers changent plus vite que les fiches de poste

Intelligence artificielle, nouveaux modes de travail, attentes repensées des collaborateurs... Les organisations ne se transforment plus par choix, mais par nécessité.

Dans ce contexte, une question revient systématiquement sur la table des DRH et des dirigeants : comment s'assurer que les bonnes personnes disposent des bonnes compétences, au bon moment, pour répondre aux enjeux de l'organisation ?

La réponse passe souvent par un outil sous-estimé : **le référentiel de compétences**. Mais pas un document descriptif, peu utilisé dans les décisions du quotidien.

Un référentiel de compétences n'a de valeur que lorsqu'il devient un véritable outil de pilotage RH. Lorsqu'il permet de partager un langage commun, d'éclairer les décisions, d'identifier les écarts de compétences et d'accompagner les transformations de l'organisation.

Encore faut-il qu'il repose sur des fondations solides :

- une compréhension fine des métiers et des enjeux stratégiques ;
- une implication des parties prenantes ;
- des comportements clairement définis ;
- et des méthodes permettant de rendre les compétences observables, évaluables et mesurables.

C'est tout l'enjeu d'un référentiel vivant. Un référentiel qui ne se contente pas de décrire les compétences attendues, mais qui permet également de les évaluer, d'orienter les décisions de développement et de les intégrer dans les processus RH.

Ce guide a été conçu pour vous accompagner dans cette réflexion.

Vous y découvrirez :

- ce qu'est réellement un référentiel de compétences ;
- les erreurs qui limitent son impact ;
- les étapes clés pour le construire efficacement ;
- les méthodes permettant de le rendre mesurable ;
- et les conditions nécessaires pour en faire un véritable levier de performance RH.

Bonne lecture à tous !

Sommaire

LES GRANDES ÉTAPES DE VOTRE GUIDE

- | | | |
|---|---|-------|
| 01 | Comprendre le référentiel de compétences | p. 04 |
| 02 | Pourquoi tant de référentiels restent dans les placards ? | p. 12 |
| 03 | Construire un référentiel utile et durable, pas à pas | p. 16 |
| 04 | De la définition des compétences à leur évaluation | p. 19 |
| 05 | Activer le référentiel dans les moments RH clés | p. 25 |
| 06 | Faire vivre son référentiel dans le temps | p. 30 |
|  | Conclusion | p. 39 |

01.

Comprendre le référentiel de compétences

Posons les bases : Référentiel, compétences, potentiel, aptitudes... Les termes se mélangent, les définitions varient d'une organisation à l'autre, et les référentiels construits sur des bases floues finissent par ne servir personne. Commençons donc par poser des définitions claires.



5 notions à distinguer

Les termes se mélangent, les définitions varient d'une organisation à l'autre, et les référentiels construits sur des bases floues finissent par ne servir personne.

POSONS LES BASES

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

C'est un cadre structuré qui identifie et définit les compétences attendues au sein d'une organisation. Il peut être spécifique à un métier ou porter sur des compétences comportementales transversales, communes à différents métiers. Dans ce dernier cas, il offre un langage commun et permet d'évaluer les collaborateurs selon un même cadre, indépendamment de leur fonction.

COMPÉTENCE

C'est la capacité d'un individu à mobiliser des ressources : savoirs, savoir-faire, comportements, pour agir efficacement dans une situation professionnelle donnée. Elle est toujours contextualisée : on est compétent pour quelque chose, dans un contexte donné. Cette définition est importante car elle rappelle qu'une compétence n'est jamais directement observable. Ce que l'on observe, ce sont les comportements qui la traduisent en situation de travail.

APTITUDE

Elle désigne une ressource relativement stable, plus profonde : une disposition à traiter l'information d'une certaine façon, à résoudre des problèmes, à apprendre. Elle conditionne par exemple le potentiel d'apprentissage.

COMPORTEMENT

Il s'agit de l'expression observable de la compétence en situation réelle. C'est ce que l'on souhaite mesurer, observer, évaluer.

POTENTIEL

Il désigne la capacité d'un individu à évoluer, à progresser au-delà de son niveau actuel. C'est une projection vers ce que la personne peut devenir, pas seulement ce qu'elle fait aujourd'hui.

Hard skills VS Soft Skills

Une distinction utile, mais insuffisante.

On oppose souvent les compétences techniques (**hard skills**) aux compétences comportementales (**soft skills**). C'est un point de départ utile, mais attention à ne pas s'y arrêter.

Les hard skills sont les compétences métier : maîtrise d'un outil, d'un langage, d'une réglementation. Elles s'acquièrent, se certifient, s'évaluent relativement facilement.

Les soft skills (ou compétences comportementales), sont plus complexes à cerner. Elles couvrent la façon dont un individu interagit, s'adapte, prend des décisions, gère le stress ou coopère. Elles sont moins visibles, mais particulièrement prédictives de la réussite à long terme.

CONCRÈTEMENT

HARD SKILLS

Compétences métier

Maîtrise d'un outil, d'un langage, d'une réglementation... Elles s'acquièrent, se certifient et s'évaluent relativement facilement.

OUTIL

EXPERTISE

CERTIFICATION

SOFT SKILLS

Compétences comportementales

Elles couvrent la façon dont une personne interagit, s'adapte, prend des décisions, gère le stress ou coopère. Elles sont moins visibles et plus complexes à cerner.

COOPÉRER

S'ADAPTER

DÉCIDER

À RETENIR



Un référentiel solide intègre les **deux dimensions**. Dans un environnement où les métiers évoluent rapidement, les compétences comportementales jouent un rôle déterminant dans la capacité à apprendre, s'adapter et réussir dans des contextes nouveaux.

Compétence VS Potentiel

Ne pas confondre ce que quelqu'un fait et ce qu'il peut faire.

C'est l'un des glissements les plus fréquents dans les décisions RH : évaluer une personne sur ses performances actuelles et en déduire sa capacité à progresser. Or, compétence et potentiel sont deux réalités distinctes.

La compétence est une photographie : elle dit ce que la personne est capable de faire aujourd'hui, dans son rôle actuel.

Le potentiel est une projection : il dit ce que la personne pourrait accomplir demain, dans un contexte différent ou à un niveau de responsabilité supérieur. Un excellent opérationnel n'est pas nécessairement un futur leader.

Un collaborateur discret peut disposer d'un fort potentiel d'apprentissage. Confondre les deux, c'est prendre le risque de passer à côté des vrais talents et mettre en difficulté des personnes.

CONCRÈTEMENT

1

Compétence

Ce que la personne sait faire aujourd'hui

2

Potentiel

Ce qu'elle pourrait réussir demain

À RETENIR



Pourquoi cette distinction est-elle si importante ? Parce que les décisions RH ne répondent pas toutes à la même question. En recrutement ou en évaluation, on cherche à comprendre ce qu'une personne sait faire aujourd'hui. En mobilité, succession ou programme talents, on s'intéresse davantage à ce qu'elle pourrait réussir demain.

Confondre compétence et potentiel peut conduire à promouvoir de très bons experts vers des rôles inadaptés, ou à passer à côté de profils à fort potentiel. Un référentiel efficace doit donc éclairer ces deux dimensions.

Plus largement, certaines notions RH recouvrent des réalités différentes. Les distinguer permet de mieux savoir ce que l'on cherche à décrire, observer ou évaluer.

Le défi des référentiels : rester utiles dans un monde qui évolue

Ici naît une tension fondamentale pour les RH.

Pour qu'un référentiel soit utile, il doit être **mobilisable** pour l'ensemble des enjeux rh liés aux compétences : en entretien annuel, lors des recrutements, ou pour piloter la mobilité interne. C'est sa vocation première.

Mais comment utiliser un outil de manière fiable s'il est obsolète ? Aujourd'hui, les métiers changent plus vite que les fiches de poste. Si le référentiel reste statique, il devient une contrainte administrative plutôt qu'un levier de performance. L'enjeu majeur des RH est là : faire vivre le référentiel en entreprise tout en garantissant qu'il reste suffisamment dynamique, modulable et à jour pour coller aux réalités du terrain.

CONCRÈTEMENT

STABLE

Un cadre commun,
fiable et partagé

ÉVOLUTIF

Un outil dynamique
qui suit le terrain

POINT DE DÉPART STRATÉGIQUE

Avant de lister des compétences, une organisation doit se poser la question : Pourquoi construisons-nous cet outil ? Est-ce pour restructurer nos grilles de rémunération ? Pour accompagner une transformation technologique ? Pour détecter nos futurs leaders ?

La réponse à cette question détermine l'architecture même de votre référentiel.

La boîte à outils du référentiel

Pour être actionnable, un référentiel ne peut pas simplement lister des concepts abstraits. Il doit croiser différents niveaux d'observation et de mesure.

TYPE DE CRITÈRE / MESURE	DÉFINITION & FINALITÉ	EXEMPLES D'OUTILS & MOBILISATION
01 Critères d'observation	Identifier comment la compétence se manifeste concrètement en situation de travail.	Évaluation à 360°, feedbacks des pairs, observation directe par le manager.
02 Critères d'évaluation (KPIs)	Ce que les managers « souhaitent » et mesurent objectivement en termes de performance.	Taux de closing, respect des délais, score de satisfaction client.
03 Mesures dispositionnelles	Évaluer les ressources, stables et le potentiel d'apprentissage de l'individu.	Questionnaires de personnalité validés, tests d'aptitudes cognitives et des motivations.

La boîte à outils du référentiel (suite)

Deux briques complémentaires pour observer les réflexes et situer la maîtrise.

TYPE DE CRITÈRE / MESURE

DÉFINITION & FINALITÉ

EXEMPLES D'OUTILS & MOBILISATION

04

Mesures situationnelles

Placer l'individu face à un cas pratique pour observer ses réflexes comportementaux.

Business cases, Assessment centers, mises en situation professionnelles, et les tests de jugement situationnel (SJT)

05

Niveaux de maîtrise

Graduer la compétence pour cartographier les profils (ex: Débutant, Maîtrise, Expert).

Grilles d'évaluation comportementale standardisées.



Le “désamour” des référentiels

Pourquoi sont-ils boudés par les organisations ?

Soyons lucides : dans beaucoup d'entreprises, le référentiel de compétences (souvent calqué sur les vieux répertoires de métiers) souffre d'un véritable désamour. Il est parfois boudé, voire rejeté par les managers et les opérationnels.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA MISE À JOUR

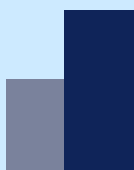
Pourquoi ? La problématique de la mise à jour. Traditionnellement, concevoir et actualiser un référentiel demandait un temps infini. Au moment où le document Excel de 150 pages était enfin validé, le marché avait déjà pivoté, rendant le travail obsolète avant même sa diffusion. Face à cette lourdeur, les organisations ont parfois préféré naviguer à vue.

Pourtant, le besoin reste criant.

Dès qu'un manager doit ouvrir un poste ou formaliser une demande de recrutement, son premier réflexe est (ou devrait être) de reprendre le référentiel pour se baser sur les compétences cibles et non sur un profil idéal ou fantasmé. Pour réconcilier les organisations avec cet outil, il faut changer de paradigme : le référentiel ne doit plus être un monument de marbre, mais un système vivant, agile et évolutif.

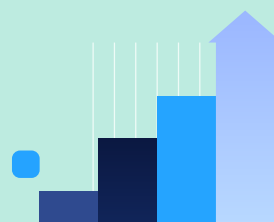
AVANT

**Un monument
de marbre**



DEMAIN

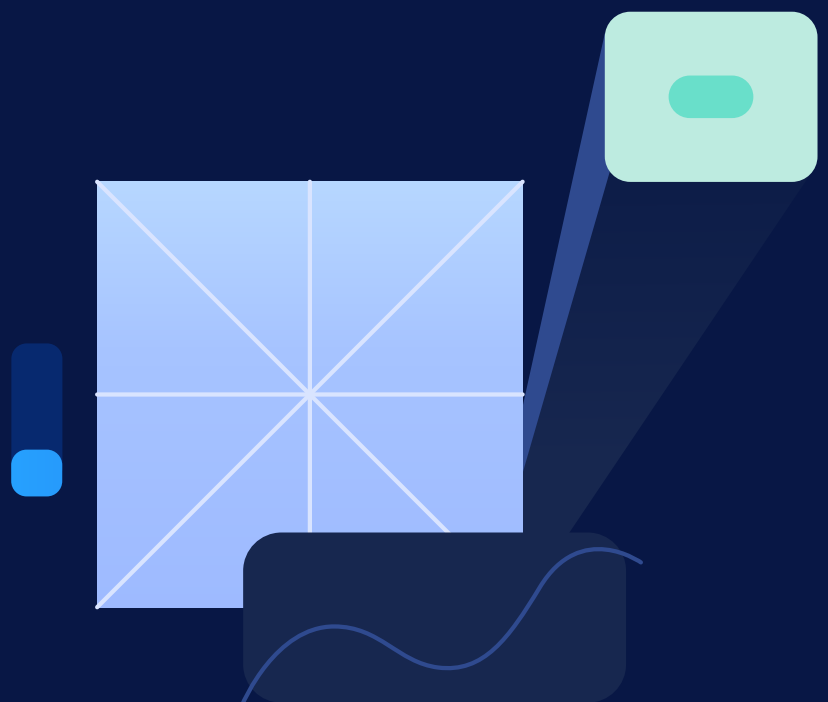
**Un système
vivant, agile
et évolutif**



02.

Pourquoi tant de référentiels restent dans les placards ?

Les **7 erreurs** qui limitent l'impact d'un référentiel.



Les 7 erreurs qui limitent l'impact d'un référentiel

Erreur n°01 : Partir des fiches de poste

01

De nombreuses entreprises construisent leur référentiel à partir de l'existant. Les fiches de poste décrivent alors les activités actuelles et servent de point de départ à la réflexion. Cette approche présente une limite importante : elle reflète davantage ce que l'organisation est aujourd'hui que ce qu'elle devra devenir demain. Un référentiel pertinent doit avant tout être **aligné sur les enjeux stratégiques** de l'entreprise et les **évolutions attendues des métiers**.

Erreur n°2 : Construire un référentiel uniquement entre experts RH

02

La fonction RH joue naturellement un rôle central dans la démarche. Mais un référentiel ne peut pas être conçu uniquement depuis une vision RH. Les managers, les collaborateurs, les directions métiers et parfois même les clients possèdent des informations précieuses sur les comportements qui font réellement la différence sur le terrain. Plus les parties prenantes sont impliquées, **plus le référentiel sera crédible, compris et utilisé**.

Erreur n°3 : Vouloir tout intégrer

03

Face à la complexité des métiers, la tentation est grande d'ajouter toujours plus de compétences. Le résultat est souvent contre-productif. Un référentiel contenant quinze ou vingt compétences devient difficile à mémoriser, à évaluer et à utiliser. À l'inverse, les référentiels les plus efficaces reposent généralement sur un nombre limité de compétences réellement différenciantes. **L'enjeu n'est pas d'être exhaustif. L'enjeu est d'être utile.**

Erreur n°4 : confondre valeurs et compétences

04

De nombreux référentiels mélangent des notions pourtant différentes. Des termes comme innovation, engagement, respect, excellence, sont souvent présents dans les référentiels. Or ces notions relèvent davantage des valeurs ou des ambitions de l'organisation que des compétences elles-mêmes. Pour être exploitable, les critères d'évaluation de la compétence doivent être clairs, précis, et réellement actionnables.

Erreur n°5 : décrire un collaborateur idéal

05

Lors des ateliers de construction, il est fréquent de décrire le collaborateur parfait. Le risque est alors de construire un modèle théorique, parfois éloigné des réalités du terrain. Un référentiel utile ne décrit pas un idéal inaccessible. Il identifie les comportements qui contribuent réellement à la performance dans le contexte spécifique de l'organisation.

Erreur n°6 : ne pas confronter les perceptions à la réalité

06

Les ateliers apportent une richesse considérable. Ils permettent de partager les représentations, les attentes et les convictions des différentes parties prenantes. Mais les perceptions ne suffisent pas toujours. Certaines compétences considérées comme essentielles ne sont pas nécessairement celles qui distinguent réellement les collaborateurs les plus performants. C'est pourquoi les démarches les plus robustes confrontent les perceptions issues des ateliers à des données observées sur le terrain. Cette confrontation permet d'éviter de construire un référentiel fondé uniquement sur des croyances ou des intuitions.

Erreur n°7 : Ne pas rendre le référentiel mesurable

07

C'est probablement l'erreur la plus fréquente. De nombreuses organisations définissent précisément les compétences attendues sans se poser une question pourtant essentielle : Comment allons-nous les évaluer ? Un référentiel dont les compétences ne peuvent pas être observées, évaluées ou mesurées restera difficile à utiliser dans les recrutements, les mobilités ou les actions de développement. C'est souvent à ce stade que les référentiels risquent de perdre leur capacité à influencer les décisions RH.

Ce qui distingue un référentiel vivant

Les référentiels les plus efficaces ont un point commun.

Ils ne se limitent pas à décrire les compétences.

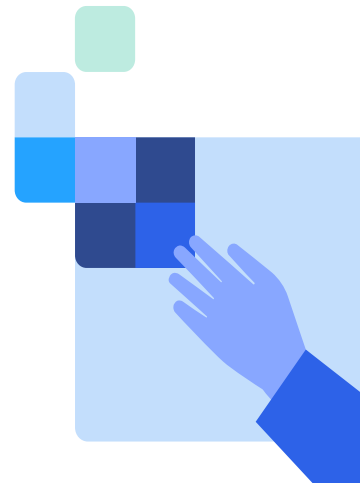
Ils fournissent également les critères qui permettent de les observer, de les évaluer et d'identifier les axes de développement.

Autrement dit, ils deviennent un langage commun partagé entre les RH, les managers et les collaborateurs.

Ils servent à recruter, identifier les potentiels, accompagner les mobilités, construire les parcours de développement, piloter les transformations.

Le référentiel cesse alors d'être un simple document.

Il devient un outil de décision.



De la description à la mesure

Construire un référentiel constitue une étape indispensable. Il permet de répondre à une première question : quelles sont les compétences essentielles pour notre organisation ?

Reste alors à passer des compétences attendues à leur évaluation : comment apprécier leur expression aujourd'hui et suivre leur développement dans le temps ?

C'est précisément à ce moment que la démarche de construction doit être complétée par une réflexion sur l'observation, l'évaluation et la mesure des compétences.

Voyons maintenant comment construire un référentiel de compétences robuste, partagé et aligné avec les enjeux de l'organisation !

03.

Construire un référentiel **utile et durable**, pas à pas

Par où commencer ?



Le projet stratégique, pas les fiches de poste

C'est l'erreur la plus courante : construire un référentiel de compétences en partant des métiers existants, des fiches de poste ou des intuitions des managers. Le résultat ? Un référentiel qui reflète ce que l'organisation a été ou est, pas ce qu'elle doit devenir. Un référentiel robuste part toujours du projet stratégique de l'entreprise. Quels sont les enjeux d'aujourd'hui ? Ceux de demain ?

63%

des employeurs identifient les écarts de compétences comme un obstacle majeur à la transformation de leur organisation.

Comprendre les situations clés d'aujourd'hui et de demain

Avant d'identifier les compétences attendues, il faut comprendre la réalité des populations concernées. Quelles sont et seront leurs activités quotidiennes de demain ?

Cette étape est souvent sous-estimée. Pourtant, c'est elle qui évite l'un des pièges classiques : décrire des compétences déconnectées du terrain, que les collaborateurs ne reconnaissent pas dans leur travail réel. L'objectif n'est pas de dresser un portrait idéal. **C'est d'identifier ce qui fait vraiment la différence, en situation de travail.**

Identifier les compétences clés :

« Moins, c'est mieux ! »

L'un des signes les plus fréquents d'un référentiel inefficace est sa complexité. Plus un référentiel liste un grand nombre de compétences, plus il devient difficile à exploiter et à évaluer. Alors, au delà de **10 compétences**, demandez-vous : Sont-elles toutes vraiment essentielles pour l'ensemble de la population concernée ? Ou certaines sont-elles des « nice to have » qu'on a ajoutées par précaution ? Un référentiel surchargé est un référentiel inutilisé. La sélection est un acte fort et c'est souvent là que se joue la qualité du travail de construction.

À retenir

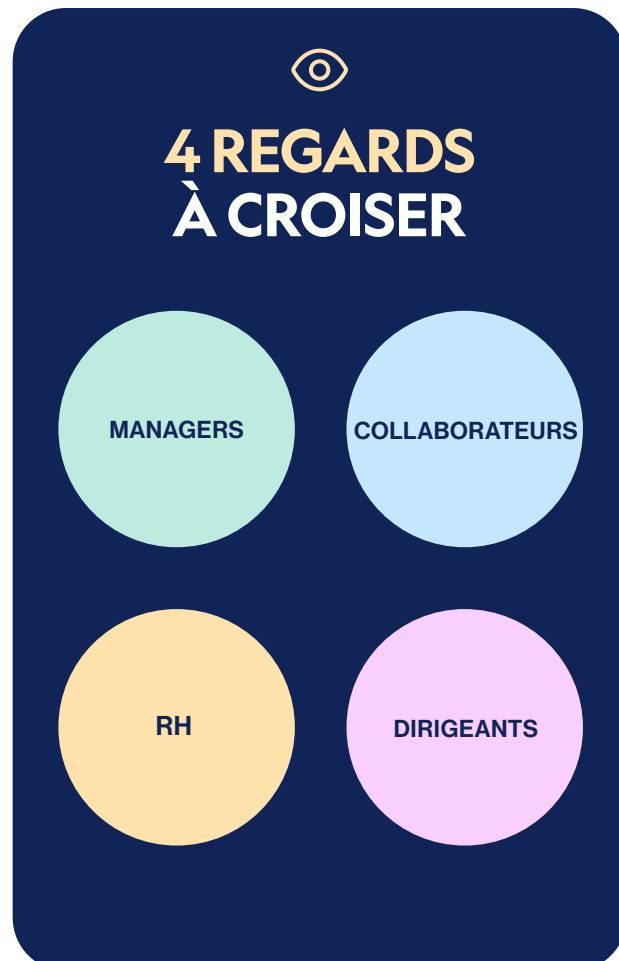


Chaque compétence retenue doit être différenciante, mesurable, observable en situation réelle, et partagée comme prioritaire par la direction, les managers et les opérationnels.

Confronter les perceptions à la réalité du terrain

La construction d'un référentiel s'appuie généralement sur l'expérience des parties prenantes : managers, collaborateurs, RH et dirigeants partagent leur vision des comportements qui contribuent à la réussite. Cette démarche est essentielle, mais reste fondée sur des perceptions. Or, les comportements valorisés ne sont pas toujours ceux qui distinguent réellement les collaborateurs les plus performants. L'intelligence collective permet alors de confronter les points de vue pour mieux identifier les compétences réellement déterminantes dans le contexte de l'organisation.

À ce stade, l'objectif est avant tout de nommer les compétences attendues et de les définir à travers des comportements concrets, avant de déterminer comment elles pourront être évaluées.



Traduire en comportements observables

Une compétence reste abstraite tant qu'elle n'est pas traduite en **comportements concrets**.

« Faire preuve d'adaptabilité » ne dit pas grand-chose. En revanche, décrire précisément comment cette adaptabilité se manifeste en situation de travail, ça, c'est actionnable.

C'est cette traduction en comportements observables qui rend le référentiel utilisable : pour évaluer lors d'un entretien annuel, cadrer un recrutement ou construire un plan de développement.

Attention toutefois à la formulation : chaque définition doit être claire et univoque, afin d'éviter de regrouper sous une même compétence des comportements qui pourraient se révéler contradictoires.

04.

De la **définition** des compétences à leur **évaluation**

Un référentiel bien construit pose le cadre. Mais il reste incomplet tant qu'on ne peut pas mesurer ce qu'il décrit. C'est précisément là qu'intervient l'évaluation psychométrique, non pas comme une couche supplémentaire, mais comme ce qui donne au référentiel sa capacité à **éclairer de vraies décisions**.



Un référentiel n'a de valeur que s'il peut servir de cadre d'évaluation

Construire un référentiel de compétences est une étape essentielle. Mais une fois les compétences définies, une question demeure : comment savoir si elles sont réellement présentes chez un candidat ou un collaborateur ?

La modélisation : Transformer le référentiel en outil d'évaluation

La modélisation consiste à faire correspondre les compétences du référentiel avec des indicateurs comportementaux, motivationnels ou cognitifs pouvant être évalués grâce à des outils psychométriques.

Autrement dit, il ne s'agit plus seulement de décrire les compétences attendues, mais de les relier à des éléments de mesure objectifs. La modélisation consiste à établir ces correspondances entre les compétences attendues et les dimensions qui permettront de les évaluer.

Exemples

Une organisation identifie le leadership comme compétence clé. Pour pouvoir l'évaluer, il faut définir ce qui permettra de l'observer.

Par exemple :

- capacité à influencer
- prise de décision
- gestion de la pression
- mobilisation des autres

Le référentiel devient alors un véritable modèle d'évaluation !

Mesurer ce qui soutient la compétence

Une compétence ne se mesure pas directement. Son expression repose sur différentes ressources individuelles, que l'on peut évaluer pour mieux comprendre ce qui contribue à sa mobilisation en situation professionnelle.

COMPÉTENCE

AGILITÉ

Prenons l'exemple de l'agilité.

Cette compétence peut notamment s'appuyer sur :

-  Curiosité
-  Ouverture au changement
-  Capacité d'apprentissage
-  Gestion des problèmes

COMPÉTENCE

LEADERSHIP

De la même manière, une compétence comme le leadership peut mobiliser différentes capacités :

-  Prise de décision
-  Ouverture au changement
-  Gestion de la pression
-  Coopération

À retenir



Les outils psychométriques ne mesurent donc pas directement les compétences. Ils permettent d'évaluer certaines caractéristiques individuelles qui contribuent à leur expression, et apportent ainsi un éclairage complémentaire sur la manière dont une personne est susceptible de mobiliser ses compétences en situation professionnelle.

Personnalité, aptitudes et motivations : trois regards complémentaires

Chez PerformanSe, l'évaluation repose sur plusieurs sources d'information complémentaires.

01**PERSONNALITÉ**

L'évaluation de la personnalité permet de comprendre comment une personne a tendance à agir dans son environnement professionnel : sa façon de collaborer, de décider, de communiquer ou de gérer les situations complexes.

02**APTITUDES**

L'évaluation des aptitudes mesure les ressources cognitives mobilisées dans le travail : raisonnement, traitement de l'information, capacité d'analyse ou potentiel d'apprentissage.

03**MOTIVATIONS**

L'évaluation des motivations apporte un éclairage supplémentaire en identifiant ce qui nourrit durablement l'engagement et la satisfaction au travail.

Croisées entre elles, ces données offrent une compréhension beaucoup plus riche que la seule observation des performances actuelles !



UNE LECTURE PLUS RICHE DU POTENTIEL ET DES MODES DE FONCTIONNEMENT

La cartographie d'une population pour enrichir l'analyse

L'évaluation peut également être mobilisée à l'échelle d'une population de référence. Il s'agit alors d'analyser les caractéristiques comportementales, motivationnelles ou cognitives d'un échantillon représentatif de collaborateurs en poste.

Cette cartographie permet de mieux comprendre les ressources présentes au sein de la population et d'explorer celles qui semblent davantage associées aux profils reconnus comme performants ou exemplaires.

Ces données apportent ainsi un éclairage complémentaire aux perceptions recueillies auprès des parties prenantes et peuvent contribuer à questionner ou affiner les choix réalisés lors de la modélisation du référentiel.

Pourquoi modéliser un référentiel ?

01

Objectiver les recrutements

02

Éclairer les décisions de mobilité

03

Identifier les potentiels

04

Orienter les actions de développement

05

Partager un langage commun entre RH et managers

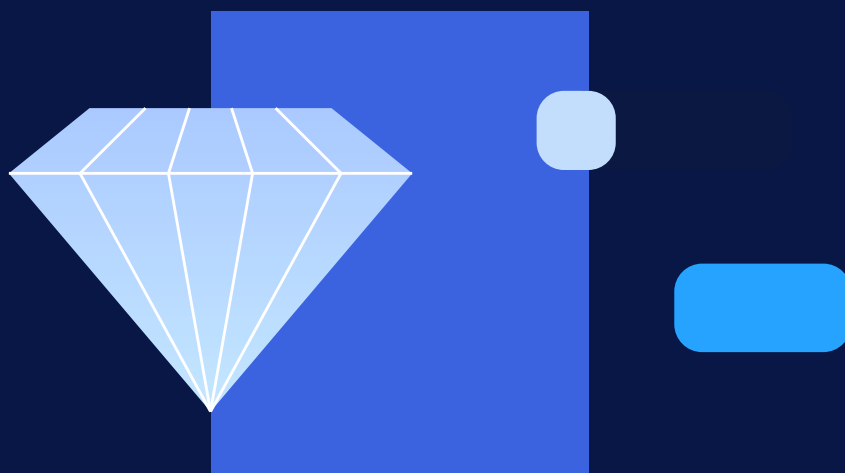
La vision PerformanSe

Chez PerformanSe, la construction du référentiel n'est qu'une première étape.

Notre objectif est de permettre à l'organisation d'utiliser ce référentiel dans ses recrutements, ses mobilités, ses parcours de développement ou sa gestion des talents.

La modélisation consiste à relier les compétences attendues aux dimensions comportementales, motivationnelles ou cognitives qui les soutiennent afin de disposer d'un cadre d'évaluation partagé.

Le référentiel devient alors un outil opérationnel au service des décisions RH.



05.

Activer le référentiel dans les moments RH clés

Un référentiel n'a d'impact que lorsqu'il influence les décisions.



Un référentiel n'a d'impact que lorsqu'il influence les décisions

De nombreuses organisations investissent du temps et de l'énergie dans la construction de leur référentiel de compétences. Pourtant, quelques mois après son lancement, celui-ci peine parfois à trouver sa place dans le quotidien des équipes.

LE PROBLÈME

Le problème n'est généralement pas la qualité du travail réalisé. Le référentiel reste souvent cantonné à un document de référence, déconnecté des pratiques et des processus RH.

L'activer là où les compétences sont mobilisées



Recrutement

Clarifier les attentes



Mobilité

Éclairer les évolutions



Entretiens

Appuyer les échanges



Développement

Piloter les parcours

Tout l'enjeu consiste donc à l'activer là où les compétences sont concrètement mobilisées : recrutement, mobilité, entretiens, développement ou encore gestion des parcours professionnels. C'est à cette condition que le référentiel peut véritablement devenir un outil au service de la stratégie RH.

Concrètement, cette activation se traduit dans **trois grands champs d'action RH** : recruter, accompagner les parcours professionnels et développer les compétences.

Transformer les recrutements

Le recrutement est souvent le premier processus impacté par la mise en place d'un référentiel.

Dans de nombreuses organisations, les critères de sélection restent en partie implicites. Chaque manager possède sa propre représentation du profil idéal, ce qui peut entraîner des écarts d'appréciation et rendre les décisions difficiles à comparer. **Le référentiel permet de clarifier les attentes** en définissant les compétences réellement attendues dans le poste et en offrant un langage commun aux recruteurs et aux managers. Lorsque ces compétences sont associées à des critères d'évaluation clairement définis, elles deviennent de véritables repères pour conduire l'évaluation.

Les échanges peuvent alors s'appuyer sur des situations concrètes et des comportements identifiés en amont, plutôt que sur une appréciation globale du candidat.

Cette approche permet également de mieux justifier et comparer les décisions : pourquoi un candidat correspond-il davantage aux attendus du poste ? Sur quelles compétences s'appuie cette appréciation ? Quels points nécessitent encore d'être approfondis ?

Le référentiel ne décide pas à la place du recruteur : il lui donne un cadre commun pour étayer sa décision et la rendre plus explicite.

Transformer les parcours professionnels

L'intérêt d'un référentiel ne s'arrête pas à l'entrée dans l'organisation. Les entreprises doivent aujourd'hui composer avec des métiers qui évoluent rapidement, des besoins de compétences en constante mutation et des aspirations professionnelles de plus en plus diversifiées.

Dans ce contexte, les décisions de mobilité et de développement deviennent particulièrement stratégiques. Le référentiel offre une grille de lecture commune pour identifier les compétences déjà maîtrisées et celles qui devront être développées pour accéder à de nouveaux rôles. Il permet également de distinguer plus clairement ce qui relève de la compétence actuelle et ce qui relève du potentiel.

Cette distinction est essentielle. Un collaborateur performant aujourd'hui ne dispose pas nécessairement des ressources nécessaires pour réussir dans un rôle différent. À l'inverse, certains profils possèdent un fort potentiel d'évolution sans que celui-ci soit immédiatement visible à travers leurs résultats actuels. En associant référentiel et dispositifs d'évaluation, les organisations peuvent ainsi objectiver leurs décisions de mobilité, de succession ou de détection des talents.

Les parcours professionnels gagnent en lisibilité, tandis que les collaborateurs disposent d'une meilleure compréhension des compétences attendues pour évoluer.



Transformer les actions de développement

Le développement des compétences constitue un autre terrain d'application majeur.

Sans référentiel, les actions de formation répondent souvent à des besoins ponctuels ou à des demandes individuelles. Elles peuvent être utiles, mais elles ne s'inscrivent pas toujours dans une vision globale des compétences stratégiques de l'organisation.

Le référentiel permet de donner une direction. Il aide à identifier les écarts entre les compétences attendues et celles observées sur le terrain. Il permet également de prioriser les investissements de développement en concentrant les efforts sur les compétences qui auront le plus d'impact pour l'organisation.

Les plans de développement deviennent alors plus ciblés, plus cohérents et plus facilement mesurables. Les collaborateurs comprennent mieux les compétences à renforcer. Les managers disposent d'un support concret pour accompagner leurs équipes. Les RH peuvent piloter les actions engagées avec davantage de visibilité.

Le développement cesse alors d'être une succession d'initiatives isolées pour devenir une démarche structurée et alignée avec la stratégie de l'entreprise.

Créer une culture commune des compétences

Au-delà des processus RH, le référentiel joue également **un rôle culturel**.

Il rend explicites les compétences valorisées par l'organisation, clarifie les attentes et crée un langage commun entre managers, collaborateurs et équipes RH. **Mais culture commune ne signifie pas culture uniforme.** Un référentiel n'a pas vocation à définir un profil idéal auquel chacun devrait correspondre, ni à rechercher des collaborateurs qui « cochent toutes les cases ». Les individus peuvent mobiliser des compétences différentes, à des niveaux différents, et contribuer chacun à leur manière aux besoins de l'organisation.

C'est justement tout l'intérêt d'un référentiel bien construit : donner des repères communs sans gommer la diversité des profils. Il permet d'identifier les complémentarités, de nourrir les échanges autour du développement et d'éclairer les décisions, sans transformer les compétences attendues en un modèle unique à reproduire.

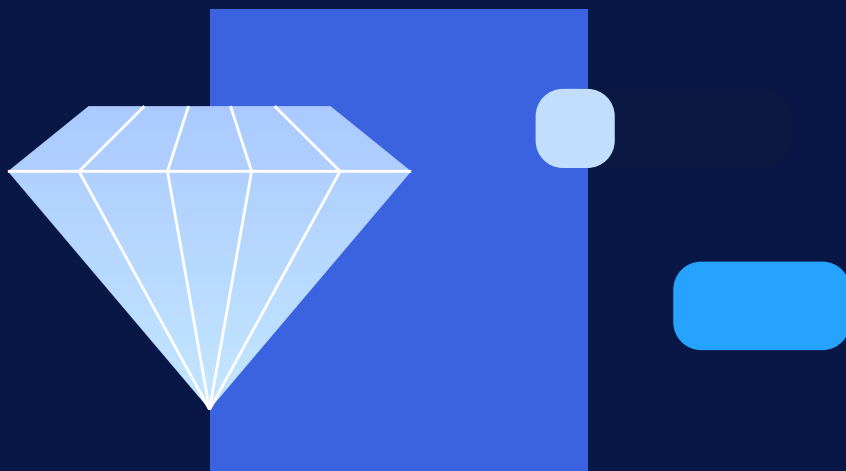
Le référentiel devient alors moins une grille à laquelle se conformer qu'un cadre partagé pour comprendre, reconnaître et développer les compétences présentes dans l'organisation.

La vision PerformanSe

Construire un référentiel constitue une première étape. Le rendre opérationnel est souvent le véritable défi.

Grâce à la modélisation des compétences et à leur intégration dans des dispositifs d'évaluation adaptés, PerformanSe accompagne les organisations dans l'activation concrète de leur référentiel.

Qu'il s'agisse de recrutement, de mobilité, de développement ou de gestion des talents, le référentiel devient alors un outil vivant qui éclaire les décisions et contribue à aligner les pratiques RH avec les ambitions stratégiques de l'entreprise.

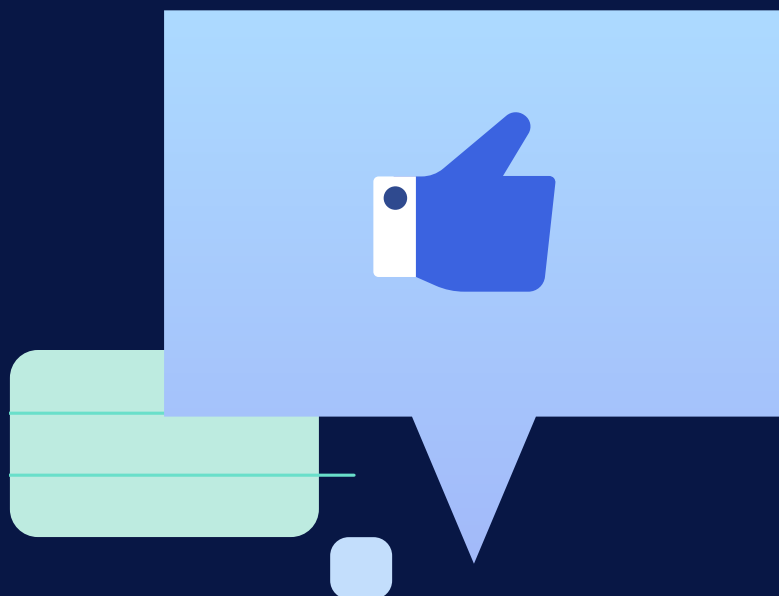


06.

Faire vivre son référentiel dans le temps

Le déploiement d'un référentiel constitue une **étape importante**. Mais pour conserver sa valeur dans le temps, il doit continuer à évoluer avec l'organisation, ses métiers et ses enjeux. Comment éviter qu'il ne devienne obsolète ? Comment maintenir son utilité dans la durée ?

C'est précisément l'objet du chapitre suivant.



Le paradoxe des référentiels de compétences

Les référentiels de compétences ont progressivement trouvé leur place dans les politiques RH. **Ils répondent à un besoin essentiel** : donner des repères communs dans un environnement où les métiers, les compétences et les organisations évoluent en permanence. Mais c'est précisément là que réside le paradoxe...

Comment construire un cadre suffisamment stable pour **guider les décisions RH**, sans qu'il devienne rapidement déconnecté d'une réalité qui, elle, continue d'évoluer ?

En effet, un référentiel peut être parfaitement pertinent au moment de sa conception et perdre progressivement de sa valeur si les métiers se transforment, si de nouvelles compétences émergent ou si les priorités de l'organisation évoluent. L'enjeu n'est donc pas seulement de construire un bon référentiel, mais de préserver sa pertinence dans le temps. **Un référentiel n'est pas un projet RH que l'on achève** : c'est un outil vivant, appelé à évoluer au rythme de l'organisation.

CADRE STABLE

Des repères communs
pour guider les décisions RH



RÉALITÉ EN MOUVEMENT

Des métiers, compétences et
priorités qui évoluent



Un référentiel n'est pas un projet RH que l'on achève : c'est un outil vivant, appelé à **évoluer** au rythme de l'organisation.

L'obsolescence des compétences n'est plus une exception

Pendant longtemps, les entreprises pouvaient construire des référentiels **relativement stables**. Les métiers évoluaient progressivement, les compétences clés restaient pertinentes pendant plusieurs années et les parcours professionnels suivaient des trajectoires relativement prévisibles.

Cette stabilité concernait particulièrement les référentiels métiers, directement liés aux activités et aux compétences nécessaires à leur exercice. Les référentiels de compétences comportementales transversales s'inscrivent dans **une temporalité différente**, mais eux aussi doivent rester en phase avec les évolutions du travail et les priorités de l'organisation.

Ce contexte de relative stabilité n'existe plus.

AVANT

Métiers progressifs
Compétences durables
Parcours prévisibles



AUJOURD'HUI

Accélération technologique
IA et transformation numérique
Évolutions réglementaires



L'accélération technologique, la transformation numérique, les évolutions réglementaires ou encore l'intelligence artificielle modifient en profondeur les activités professionnelles.

Des compétences autrefois considérées comme secondaires deviennent stratégiques. D'autres, historiquement valorisées, perdent progressivement de leur importance. Cette évolution ne concerne pas uniquement les compétences techniques. La place accordée aux compétences comportementales évolue elle aussi.

L'agilité, la capacité d'apprentissage, la coopération transverse ou encore la prise d'initiative occupent aujourd'hui une place beaucoup plus importante dans de nombreuses organisations.

Un référentiel pertinent n'est donc pas celui qui décrit parfaitement l'organisation d'aujourd'hui. C'est celui qui reste suffisamment évolutif pour accompagner ses transformations et préparer les besoins de demain.
C'est celui qui aide l'organisation à préparer celle de demain.

D'un référentiel descriptif à un référentiel stratégique

Un référentiel peut être très complet sans pour autant être stratégique. Cartographier précisément les compétences présentes dans l'organisation ne suffit pas : encore faut-il savoir **lesquelles sont réellement déterminantes au regard de ses priorités**.

CE QUI EXISTE

Compétences présentes
Métiers existants
Niveaux de maîtrise

CE QUI COMPTE

Compétences critiques
Priorités stratégiques
Besoins de demain

CE QUE L'ON DÉCIDE

Efforts RH
Investissements
Arbitrages

C'est là que le référentiel change de dimension. Il permet de mettre en relation les compétences avec les enjeux de l'organisation, d'identifier celles sur lesquelles concentrer les efforts et de mieux orienter les actions RH. Toutes les compétences n'ont en effet ni le même poids, ni le même niveau de criticité selon les métiers, les équipes ou les objectifs poursuivis.

La dimension stratégique du référentiel réside donc moins dans son exhaustivité que dans sa capacité à faire émerger des priorités et à guider les arbitrages.

Comment le faire vivre dans le temps ?



Réinterroger régulièrement les compétences clés

Objectif : vérifier leur pertinence, identifier les nouvelles attentes, supprimer les compétences devenues secondaires.



Observer les évolutions du terrain

Les transformations organisationnelles, technologiques ou réglementaires doivent alimenter la réflexion. **Le référentiel doit rester connecté aux réalités du travail.**



S'appuyer sur les données

Les entretiens, évaluations, cartographies de populations ou analyses RH constituent des sources précieuses pour **identifier les évolutions nécessaires.**



Impliquer les managers

Un référentiel ne peut pas vivre uniquement dans les équipes RH. Les managers doivent **continuer à l'utiliser et à le challenger.**

La vision PerformanSe

Un référentiel n'a pas vocation à être figé. Pour continuer à créer de la valeur, il doit évoluer avec l'organisation, ses métiers et ses enjeux.

Cette logique rejoint celle des **Skills-Based Organizations**, qui placent progressivement les compétences au cœur de la manière dont elles recrutent, développent les talents, organisent les mobilités ou constituent leurs équipes. Le référentiel devient alors un socle commun permettant de relier ces différents usages autour d'une même lecture des compétences.

Mais passer à une logique « skills-based » ne consiste pas à multiplier les compétences ou à chercher à tout cartographier. L'enjeu est de disposer d'un cadre suffisamment pertinent, partagé et évolutif pour éclairer les pratiques RH.

Les données issues des dispositifs d'évaluation, les retours du terrain et les orientations stratégiques permettent ensuite de questionner et d'ajuster régulièrement ce cadre, afin qu'il reste connecté à la réalité de l'organisation.

Pour en savoir plus sur les
Skills-Based Organizations...

JE TÉLÉCHARGE!

Un Smartphone ?



Témoignage RH

D'un référentiel existant à un outil concret

Gaëlle Grosbois-Deschamps, Responsable Projet au sein de la **Direction Performance Managériale et Leadership à la SNCF**, nous éclaire sur la manière dont un référentiel de compétences existant peut être traduit en un dispositif concret et opérationnel.

« Dans le cadre du programme « **SNCF & moi** », le groupe souhaitait permettre à ses collaborateurs de mieux se projeter dans des fonctions managériales. La SNCF disposait déjà de son propre modèle de leadership, qui constitue le socle de ses pratiques managériales. L'enjeu n'était donc pas de repartir d'une page blanche, mais de s'appuyer sur ce référentiel existant pour construire un outil adapté aux spécificités du groupe permettant à chaque collaborateur de se situer sur les attendus managériaux.

« Au départ, le projet était assez complexe, car il fallait à la fois intégrer notre référentiel, garantir la qualité de l'évaluation, et rendre le tout accessible au plus grand nombre. C'est là que l'accompagnement de PerformanSe a été clé : ils ont su transformer cette complexité en un outil clair, lisible et facilement appropriable par les salariés. »

Gaëlle Grosbois-Deschamps
Responsable de Projet chez SNCF

Pour y parvenir, la SNCF et PerformanSe ont travaillé en co-construction. Des entretiens ont d'abord été menés avec des managers issus de plusieurs sociétés du groupe afin de comprendre les réalités du terrain une phase de modélisation a ensuite permis d'articuler le référentiel SNCF avec le modèle de compétences managériales de PerformanSe. L'objectif : préserver les attendus propres à l'organisation tout en garantissant la robustesse méthodologique et la simplicité d'utilisation du dispositif. »

Ce travail a abouti à un outil sur mesure permettant aux collaborateurs de se situer par rapport aux attendus managériaux de la SNCF, d'identifier leurs points d'appui et leurs axes de progression, mais aussi de nourrir leur réflexion sur leur potentiel et leur appétence pour le management. Pensé comme un outil de développement plutôt que comme un outil de décision, il est aujourd'hui accessible en autonomie et intégré, selon les entités, à certains parcours RH et de mobilité interne.

Après un an, plus de 3 000 collaborateurs avaient déjà utilisé le dispositif. Les analyses et cartographies réalisées avec PerformanSe offrent également à la SNCF une vision globale des profils et de leur positionnement au regard de son modèle de leadership, afin d'alimenter plus largement ses réflexions RH.



Témoignage RH bofrost*

Création d'un outil sur-mesure

Steve Deprez, Responsable du développement RH chez BOFROST, nous éclaire sur la manière dont l'entreprise a construit, avec PerformanSe, un dispositif d'évaluation adapté aux spécificités de ses métiers de vente et directement intégré à ses pratiques de recrutement.

1. Quel était votre besoin initial et quels enjeux vous ont amenés à engager cette démarche autour de vos profils vendeurs ?

Nous avons souhaité mettre en place ce projet afin d'accompagner nos directeurs dans le recrutement prédictif afin de sélectionner au mieux des profils correspondant à nos besoins. Notre métier est atypique et nous apportons une formation très complète à nos nouveaux vendeurs grâce à l'académie interne. Nous recherchons avant tout des profils avec du savoir être et des personnalités, nous apportons, de notre côté le savoir-faire technique à travers nos formations. C'est ainsi que l'outil Performanse prend tout son sens.

2. Comment avez-vous travaillé avec PerformanSe pour construire et modéliser une approche adaptée à vos métiers et à votre réalité terrain ?

Nous avons défini notre besoin final : avoir un rapport clair, concis et facilement lisible, puis nous avons remonté les étapes pour construire en étroite collaboration avec les équipes de Performanse le test le plus adapté à notre besoin. Nous avons d'abord évalué nos vendeurs afin d'avoir un profil type, ensuite l'équipe de Performanse a été très à l'écoute et force de proposition pour nous accompagner dans ce projet, nous avons testé, ajusté, modélisé puis validé notre méthodologie pour arriver au résultat final. **Un rapport qui identifie les principales compétences des vendeurs chez BOFROST.**

3. Quels étaient vos principaux critères pour que le dispositif puisse réellement être utilisé au quotidien par vos équipes ?

Facilité d'usage et de lecture et possibilité d'intégration à notre ATS (outil de recrutement) pour être très réactif dans notre recrutement.

Nous avons formé les équipes à l'utilisation et la prise en main a été très rapide.

4. Avec le recul, qu'est-ce que cette démarche a concrètement changé dans vos pratiques de recrutement et d'évaluation des vendeurs ?

Les premiers retours sont très encourageants, les profils sélectionnés sont plus en phase avec notre niveau d'exigence. Nos Directeurs gagnent du temps dans leur approche du recrutement.

Nous avons désormais un outil qui nous permet d'identifier les soft skills des candidats en phase avec nos attentes.

Steve Deprez,
Responsable de développement RH

Une démarche qui permet ainsi à BOFROST de mieux aligner ses recrutements avec les attentes du métier, tout en offrant aux équipes un outil simple et opérationnel au quotidien !



Conclusion

Un référentiel de compétences n'a de valeur que s'il évolue avec l'organisation et trouve sa place dans les décisions RH. Bien construit, mesurable et régulièrement questionné, il devient bien plus qu'un document de référence : un cadre commun pour recruter, développer les talents, accompagner les mobilités et préparer les compétences de demain.

L'enjeu n'est donc pas de figer les compétences, mais de donner à l'organisation les moyens de les comprendre, de les faire évoluer et de les mobiliser au service de sa stratégie.

Faites de votre référentiel
un véritable **outil de
pilotage RH**

➔ DÉCOUVRIR NOTRE ACCOMPAGNEMENT

Un Smartphone ?



