

LIVRE BLANC

SKILLS-BASED ORGANIZATION

l'approche compétences sur toutes les lèvres,
encore loin des pratiques ?



L'édito

Dans un monde du travail en mutation permanente, la notion de compétences s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable.

Pourtant, l'approche « **skills-based** » n'a rien de véritablement nouveau.

Depuis plusieurs décennies, les entreprises explorent déjà des modèles centrés sur les savoir-faire et les savoir-être. Ce qui change aujourd'hui, c'est l'ampleur, la vitesse et la complexité des transformations à l'œuvre. Digitalisation, transitions écologiques, évolutions des métiers : autant de facteurs qui redéfinissent les contours du travail.

Dans ce contexte, les organisations sont appelées à repenser leurs grilles de lecture historiques. Les diplômes, les postes ou les parcours linéaires ne suffisent plus à saisir la richesse des contributions individuelles. L'enjeu est désormais d'appréhender le travail à travers la dynamique des compétences.

Adopter une Skills-Based Organisation suppose ainsi un changement profond de regard. Il s'agit de passer d'une logique de poste à une logique de potentiel et de capacités mobilisables. Cette transformation invite à revisiter les critères de décision en matière de recrutement, de mobilité ou de développement. Elle questionne aussi les modes de management, la reconnaissance et l'engagement des collaborateurs. Au-delà des outils, c'est bien une transformation culturelle qui s'opère. Elle implique d'accepter davantage de fluidité, d'agilité et de transversalité dans les organisations. Elle repose également sur des référentiels évolutifs, capables de s'adapter aux besoins réels du terrain. Ce livre blanc s'inscrit dans cette réflexion stratégique et opérationnelle.

Il propose un croisement de regards pour éclairer cette évolution :

- des consultants y partagent leur expérience de terrain et leurs convictions.
- des éclairages scientifiques viennent structurer et approfondir les concepts.
- des témoignages clients illustrent concrètement les transformations engagées.
- des études et analyses viennent nourrir la compréhension des enjeux et des impacts.

L'ensemble vise à offrir des repères clairs et actionnables.

Notre ambition est de vous accompagner dans cette transition, avec pragmatisme et lucidité.

Car faire des compétences le socle de l'organisation, c'est avant tout préparer durablement l'avenir du travail.



Dominique Duquesnoy

Directeur Général de PerformanSe

Que retrouvons-nous dans le livre blanc ?

01. [Article] Skill-Based Organization : un modèle à atteindre... ou une transformation à construire ? Par Florian Gonfreville - Julhiet Sterwen - Page 04

02. [Article] La compétence : un concept plus complexe qu'il n'y paraît.
Par Arnaud Trensouez - PerformanSe - Page 08

03. [Interview] Approches compétences : les questions que la recherche continue de poser. Avec Pauline de Becdelièvre et Karim Mignonac - Page 11

04. [Résultats d'étude] SBO : sur toutes les lèvres, encore loin des pratiques ? - Page 14

05. [Interview] De la compétence à la décision : le défi de la crédibilité.
Avec Mélanie Payoux et Virginie Petit - PerformanSe - Page 23

06. [Interview RH] SBO : Pourquoi la transformation reste encore largement incomplète ? Avec Pauline Mura - Neobrain - Page 26

07. [Article] SBO : où en êtes-vous ? - Page 30

08. [Article] Deployer une SBO : Une transformation au coeur de la culture réelle de l'entreprise. Par Charlotte Bailly - HR Conseil - Page 32

09. [Interview] SBO et non-discrimination : jusqu'où les compétences permettent-elles d'objectiver les décisions RH ? Avec Vincent Bohelay - À Compétence Egale - Page 38

10. [Interview] Quand les compétences évoluent plus vite que les organisations.
Avec Laure Baudelocq - IN GROUP - Page 41

11. [Interview] Quand la compétence dépasse la hiérarchie.
Avec Carole Ferrand - Direction Générale de l'Armement - Page 44

12. [Conclusion]
Avec Dominique Duquesnoy - PerformanSe - Page 46

Skill-Based Organization :

un modèle à atteindre... ou une transformation à construire ?



Avec Florian Gonfreville, Expert en transformation digitale de la fonction RH & Partner chez **Julhiet Sterwen**

La Skill-based Organization (SBO) s'impose aujourd'hui comme « le sujet » de référence dans les stratégies RH. Présentée comme un levier d'agilité et de performance, elle répondrait aux transformations profondes du travail, parfois érigée comme un nouveau «*graal*» organisationnel. Dans les conversations entre RH, on l'entend parfois : « *telle organisation est SBO* », « *nous aimerions devenir une SBO* ». Il y a une forme de « buzz SBO » mais dans les faits, peu d'organisations en ont réellement fait un levier de transformation. Derrière le concept, une question mérite d'être posée : **parle-t-on d'un modèle réellement opérationnel... ou d'un idéal encore largement théorique ?**

Pourquoi la SBO s'impose aujourd'hui ?

Si la notion de compétences n'est pas nouvelle, c'est sa désormais omniprésence qui peut intriguer. Elle s'explique par une multiplicité de facteurs : accélération des cycles d'innovation, nécessité de transitions – écologique, technologique avec la numérisation puis l'IA, industrielles comme l'illustrent la défense, l'énergie et par rebond, le transport ou le bâtiment – et donc des cycles d'évolution des métiers qui raccourcissent.

Les compétences nécessaires aux organisations évoluent ainsi rapidement.

À cela s'ajoutent des tensions croissantes sur le marché du travail, la contraction de la population active obligeant à un devoir de compétitivité pour attirer et fidéliser les talents. Dans ce contexte, la SBO apparaît comme une réponse structurante à des défis bien réels... à condition de dépasser le stade du discours.

De la gestion des postes à la gestion des capacités

Face à ces transformations, le modèle traditionnel centré sur les postes montre ses limites. Structuré autour d'organigrammes et

de trajectoires relativement stables, il n'apporte pas l'agilité requise par la réalité d'un travail désormais plus transversal, mouvant, souvent moins prévisible. D'autres modalités de raisonnement sont possibles, non plus uniquement en termes de postes occupés, mais plutôt de compétences mobilisées. Ce qui montre qu'il ne s'agit pas d'une mode mais bien d'un mouvement de fond, au-delà de toute la littérature sur le sujet, est l'étendue des impacts et investissements associés : efforts de cartographie, importance donnée à la data RH, développement des talent marketplaces et in fine, volonté affichée de fluidifier la circulation des talents, érigée tant en intérêt économique qu'en proposition de valeur collaborateur. La question n'est donc plus "faut-il évoluer ?" mais bien "comment structurer cette évolution ?"

Une évidence... qui ne suffit pas

Dire que "les compétences sont importantes" ne suffit pas à transformer une organisation. Nombre d'entreprises disposent déjà de référentiels, d'outils d'évaluation ou de catalogues de formation. C'est un bon début, mais peu valorisé dans les faits : plus rares sont celles qui prennent réellement leurs décisions sur cette base.

Le décalage est là : entre un discours largement partagé... et des pratiques qui restent, dans les faits, structurées autour des postes, des parcours et des logiques hiérarchiques. Autrement dit, la compétence est partout... sauf là où ça compte : au cœur des décisions.

50 nuances de Skill-based Organization

La Skill-based Organization est souvent

présentée comme un modèle. Chassons l'idée. C'est une logique de fonctionnement. Il s'agit d'aligner la manière dont les compétences sont définies, partagées et utilisées dans les décisions. En cela, on peut imaginer qu'il y a autant de nuances de SBO que d'organisations.

On est orienté compétences lorsque ces dernières constituent une unité de lecture centrale, utilisée pour éclairer les décisions et que l'organisation du travail favorise la contribution plutôt que la position – un point rendu particulièrement aigu par l'émergence de l'IA.

Un exemple concret posé par un grand groupe industriel récemment : « comment valider le niveau de compétence de ma responsable ligne de produit ? » Première question : qu'est-il attendu d'elle ? De l'innovation, un renouvellement des gammes. Seconde question : cela correspond-il à un objectif de performance cohérent, formel, chiffré ? Oui. Nous sommes au cœur du sujet : le lien compétence-performance. Si l'objectif est atteint, la compétence est validée. S'il est dépassé... Et l'on a désormais une compétence définie, opposable.

La SBO n'est donc pas un outil, mais un modèle de cohérence entre ce que l'on décrit et ce que l'on décide. C'est un principe d'objectivation. Pour un peu de légèreté, on pourrait rejouer l'acronyme en Savoir Bien Objectiver, tant il s'agit désormais de définir nos impératifs d'entreprise – de développement, de R&D, de force de vente, de support – en termes de compétences nécessaires, pour ensuite faire le choix rationalisé du « comment les sourcer » : sur le marché, en interne, dans notre écosystème partenaire, voire par le biais

de la technologie.

C'est une façon d'objectiver nos recrutements sur la base d'éléments observés et évalués, nos catalogues de formations et parcours de développement sur leur capacité à contribuer à l'employabilité, mais aussi la résilience et la croissance de l'organisation, nos mobilités sur l'intérêt conjoint et démontré du collaborateur et de l'entreprise.

La Supply Chain de la compétence

La compétence est donc un sujet clef, qui mérite certainement son modèle d'approvisionnement, de gestion et de qualité de la part des organisations au même titre que tout ce qui est nécessaire pour leur production de biens et services, une « skill supply chain ». Dès lors, considérée sous cet angle, la compétence devient un sujet dont les processus de gestion, les modèles d'approvisionnement et la chaîne de responsabilité se cartographient et se fiabilisent, tant pour le bénéfice de l'entreprise que pour celui du collaborateur car il y gagne en lisibilité et en qualité de traitement. Le sujet talent et compétence n'est pas assez considéré comme un processus industriel, sujet à excellence opérationnelle. La SBO s'en rapproche.

La SBO n'est pas un modèle. C'est un déplacement

Plutôt qu'un modèle à atteindre, la SBO correspond à un déplacement : du poste vers la contribution, de l'inventaire du stock de compétences vers leur circulation, de la gestion RH vers la décision. Ce déplacement n'est ni uniforme, ni immédiat. Il dépend du

contexte, des enjeux et du niveau de maturité de chaque organisation. Et surtout, il ne se décrète pas.

Une promesse séduisante... mais encore partiellement réalisée

Sur le papier, le principe répond à de nombreux enjeux : meilleure allocation des ressources, plus grande agilité, développement des talents. Dans les faits, la transformation reste souvent incomplète, et dans certains cas davantage portée par l'intention que traduite dans les pratiques.

Beaucoup d'organisations ont structuré leurs compétences, sans pour autant modifier leurs critères de décision. Le décalage ne se situe pas dans l'ambition, mais dans l'usage. Beaucoup d'organisations parlent compétences... sans réellement décider par les compétences.

Le vrai sujet : à quel problème essayez-vous de répondre ?

Une erreur récurrente consiste à aborder la SBO comme une fin en soi, comme si l'objectif était de devenir "skill-based". Or la question pertinente est ailleurs : quel problème cherchez-vous à résoudre : difficulté à recruter certaines compétences ? manque de mobilité interne ? besoin d'agilité face aux transformations ? difficulté à identifier et mobiliser les talents ? Dans certains cas, une approche par les compétences apporte une réponse pertinente. Dans d'autres, elle reste marginale. La SBO n'est pas un objectif universel, ni un modèle unique, bien au contraire ! C'est un moyen, au service d'une problématique.

Une transformation avant tout culturelle

Une organisation fondée sur la compétence ne se limite pas à des outils ou à des référentiels. Elle vient questionner en profondeur les équilibres de l'entreprise : le rôle du manager, la place du RH, la responsabilité du collaborateur – qui, en maître de son employabilité, augmente. Elle suppose de faire circuler les compétences, de partager l'information et d'accepter de redéfinir les rapports de pouvoir.

En d'autres termes, elle implique de ne plus "posséder" ses ressources. Et c'est souvent là que les transformations rencontrent leurs limites.

Une trajectoire, pas un modèle unique

Il n'existe pas de "bonne" manière de devenir une organisation orientée compétences. Chaque entreprise avance selon son contexte, ses priorités et son niveau de maturité. Certaines commencent par structurer leurs référentiels, d'autres par fluidifier la mobilité notamment en s'équipant d'une Talent

Marketplace, d'autres encore par faire évoluer leurs pratiques de formation ou de gestion des talents. La SBO ne se déploie pas en bloc. Elle se construit progressivement.

En conclusion

La Skill-based Organization n'est ni une solution miracle, ni un simple effet de mode. C'est une évolution nécessaire, mais exigeante, qui interroge la manière dont les organisations prennent leurs décisions. Elle reste souvent surestimée, notamment lorsqu'elle est abordée comme un objectif à atteindre, plutôt que comme un moyen de répondre à des problématiques concrètes. Elle ne se mesure pas aux outils déployés, mais aux décisions réellement prises. La question n'est donc pas **"Êtes-vous une organisation skill-based ?"** mais plutôt **"Dans quelle mesure vos décisions reposent-elles réellement sur les compétences ?"**

A propos de Julhiet Sterwen

Fort d'un collectif de **650 collaborateurs**, le cabinet de conseil en transformation Julhiet Sterwen accompagne plus de **2000 clients** avec une conviction forte : pour générer des résultats durables, les stratégies et les transformations nécessitent d'aborder simultanément les dimensions business, people et environnement.

La compétence : un concept plus complexe qu'il n'y paraît



Par **Arnaud Trenvouez**,
Responsable R&D chez **PerformanSe**

La compétence est au cœur des réflexions RH. Pourtant, derrière ce terme largement utilisé se cachent des réalités très différentes. Selon les contextes, parler de compétence peut renvoyer à des **connaissances, des savoir-faire techniques, des comportements, un potentiel futur ou encore à une capacité à agir efficacement dans une situation donnée.**

Cette diversité n'est pas anodine. Elle explique en partie pourquoi les démarches compétences restent parfois difficiles à construire, à piloter ou à faire vivre dans le temps. Car avant même de chercher à piloter une organisation par les compétences, encore faut-il savoir de quelles compétences on parle... Eclairage par **Arnaud Trenvouez**, Responsable R&D chez PerformanSe.

Pourquoi est-il si difficile de définir la compétence ?

Un examen de la littérature scientifique montre rapidement qu'il n'existe pas une seule définition claire et partagée du concept de compétence.

Le mot lui-même possède une histoire ancienne. Il vient du latin *competere*, qui renvoie notamment à l'idée de convenir, de correspondre ou encore de viser un même objectif. Sans accorder une importance excessive à cette origine, cette étymologie peut déjà laisser entrevoir l'idée d'un lien entre

une personne, une action et une situation donnée.

La formalisation scientifique du concept est beaucoup plus récente. Les travaux de White (1959), puis ceux de McClelland (1973), ont largement contribué à faire de la compétence un objet central en psychologie du travail et en science de gestion. À partir de cette période, la notion prend progressivement une place importante dans les pratiques de recrutement, d'évaluation, de formation et de gestion des carrières.

Pour mieux comprendre pourquoi il existe aujourd'hui autant de façons de parler des compétences, il est utile de mettre certaines facettes du concept en regard des transformations du travail. L'idée n'est pas de dire qu'une période de l'histoire produit automatiquement une définition particulière de la compétence, mais plutôt de montrer que les attentes envers les salariés et les managers évoluent avec les formes d'organisation du travail. Et parallèlement, la manière de penser les compétences.

Quand la compétence se confond avec l'exécution du travail

Dans un contexte historiquement centré sur la production, la compétence semble d'abord renvoyer à la capacité à exécuter correctement une tâche ou un geste professionnel.

La priorité est alors d'organiser le travail pour produire. La figure du contremaître illustre cette logique, avec un rôle de supervision directe des tâches et du respect des consignes. À cette période, la notion de compétence ne semble pas encore réellement formalisée. Il est néanmoins possible de faire l'hypothèse qu'elle est largement associée à la capacité à réaliser de manière fiable une activité donnée.

De la qualification à la performance

Avec le développement de l'organisation scientifique du travail au début du XX^e siècle, l'enjeu devient progressivement de produire plus efficacement. Les travaux de Taylor et de ses successeurs conduisent à décomposer l'activité en tâches élémentaires

afin d'identifier les méthodes de travail les plus performantes et de standardiser leur exécution.

Dans ce contexte, l'attention se porte principalement sur l'analyse des tâches, la définition des procédures de travail et les qualifications nécessaires à leur réalisation. La performance est alors envisagée à travers l'adéquation entre les exigences du poste et les capacités du travailleur à exécuter correctement les tâches prescrites.

Si la notion de compétence n'occupe pas encore une place centrale dans les discours de l'époque, cette période marque néanmoins une étape importante dans son émergence. En cherchant à identifier les savoirs et les capacités requis pour accomplir efficacement une activité, l'analyse scientifique du travail contribue à déplacer progressivement le regard du métier vers les caractéristiques mobilisées par l'individu dans l'exercice de son travail.

Si un tel rapprochement doit être envisagé avec prudence, on peut néanmoins émettre l'hypothèse que la compétence est alors principalement envisagée comme un ensemble de ressources permettant d'occuper efficacement un poste donné.

Quand les comportements deviennent eux aussi des compétences

À partir des années 1970, les organisations évoluent vers des logiques davantage centrées sur l'adaptation et l'optimisation.

Les travaux de Boyatzis (1982), par exemple, mettent davantage l'accent sur l'ajustement

entre les caractéristiques d'un individu et les exigences de son environnement professionnel. C'est également à cette période que les compétences comportementales prennent une place croissante dans les réflexions. L'attention ne porte alors plus uniquement sur ce qu'une personne sait faire techniquement, mais aussi sur certaines tendances plus stables de fonctionnement, comme la coopération, le leadership, l'adaptabilité ou encore la manière d'interagir avec les autres.

Dans le même temps, les approches ergonomiques rappellent que la compétence ne peut pas être réduite à un simple stock de connaissances ou de qualités personnelles. Elle dépend aussi fortement des situations de travail et de la manière dont les ressources sont mobilisées dans l'action.

La compétence comme capacité d'adaptation

Aujourd'hui, les transformations du travail liées à la digitalisation, à l'accélération des changements et à la complexification des organisations conduisent à repenser la notion de compétence. Dans des environnements plus incertains, plus mouvants et plus transversaux, les situations de travail sont souvent moins prévisibles et moins facilement réductibles à un ensemble de tâches prescrites. Dans ce contexte, la compétence est généralement envisagée comme une capacité dynamique. Elle ne renvoie plus seulement à la possession de connaissances ou de savoir-faire, mais à l'aptitude à mobiliser, combiner et ajuster différentes ressources en fonction des exigences de la situation. Les approches contemporaines soulignent

ainsi que la compétence se manifeste dans la capacité à analyser un contexte, à faire face à l'imprévu, à coopérer avec différents acteurs et à apprendre de l'expérience. Elle apparaît moins comme un état acquis que comme un processus d'adaptation permettant d'agir efficacement dans des contextes évolutifs.

Ce que cela change pour les RH aujourd'hui

Cette mise en perspective montre finalement que la compétence ne constitue pas un concept totalement stable. Ses définitions et ses usages ont évolué parallèlement avec les transformations du travail et des organisations. Or cette diversité n'est pas sans conséquence pour les RH. Selon la manière dont une organisation définit la compétence, elle n'évaluera pas les mêmes choses, ne développera pas les mêmes talents et ne prendra pas les mêmes décisions. Lorsque les organisations parlent de compétences, parlent-elles principalement de connaissances, de savoir-faire techniques ou de compétences comportementales ? Cherchent-elles à décrire ce qu'une personne sait faire aujourd'hui, ce qu'elle pourrait développer demain, ou encore sa manière d'agir dans certaines situations ?

Ces questions prennent aujourd'hui une importance particulière dans un contexte où les approches centrées sur les compétences, comme les démarches de type Skills-Based Organization (SBO), occupent une place croissante dans les réflexions RH et managériales. Car si la compétence devient progressivement l'unité de lecture privilégiée des organisations, encore faut-il savoir ce que l'on cherche réellement à reconnaître, développer et valoriser derrière ce terme.

Approches compétences : les questions que la recherche continue de poser...



Avec **Pauline de Becdelièvre**, Professeure des Universités, **Université Paris-Saclay** & **Karim Mignonac**, Professeur des Universités, **Université Toulouse Capitole**

Les modèles “**skills-based**” promettent plus d’agilité, de mobilité et de performance. Mais derrière cette montée en puissance des compétences, la recherche met aussi en lumière plusieurs tensions : difficulté à objectiver certaines compétences, poids croissant des dimensions comportementales, illusion d’objectivité ou encore impact de l’IA sur les décisions RH. Pour éclairer ces enjeux, nous avons interrogé deux professeurs des Universités dont les travaux portent notamment sur l’évolution des compétences dans les organisations : **Karim Mignonac**, de l’Université Toulouse Capitole, et **Pauline de Becdelièvre**, de l’Université Paris-Saclay. Les réponses ci-dessous croisent leurs analyses et leurs travaux de recherche.

Le Skill-Based Organization constitue-t-il une véritable rupture dans les modèles RH ?

Les organisations centrées sur les compétences trouvent leurs racines dans plus d’un siècle de recherches en psychologie du travail, initialement centrées sur l’identification des aptitudes nécessaires pour occuper un poste et former les individus à des tâches relativement stables et définies.

Les approches compétences ne sont donc pas nouvelles. Ce qui évolue aujourd’hui, ce n’est pas tant l’existence des compétences que le rôle qu’on leur donne dans les

organisations. Pendant longtemps, elles étaient principalement utilisées pour qualifier des postes, structurer des parcours, ou accompagner des politiques de formation. Dans les modèles “skills-based”, elles deviennent progressivement le point de départ pour structurer le travail, composer les missions et mobiliser les équipes. On passe ainsi d’une logique de “stocks” de talents à une logique beaucoup plus dynamique de circulation et d’allocation des compétences. La rupture est donc moins dans la notion de compétence elle-même que dans la place qu’elle occupe désormais dans les décisions organisationnelles.

Pourquoi les approches compétences prennent-elles autant d'importance aujourd'hui ?

La notion de compétence a fortement évolué avec les transformations du travail. À partir des années 1970, notamment avec les travaux de McClelland, la compétence ne renvoie plus seulement à un savoir ou à une qualification, mais aussi à des comportements efficaces en situation : motivation, adaptabilité, leadership ou capacités relationnelles.

Aujourd'hui, les recherches montrent que les compétences deviennent également collectives et dynamiques : coopération, coordination, intelligence d'équipe ou apprentissage continu prennent une place centrale dans des environnements marqués par l'incertitude et la transversalité.

Cette évolution est renforcée par les transformations technologiques. Les travaux récents montrent que les individus travaillent désormais en interaction avec des systèmes capables de recommander, automatiser ou influencer les décisions. Cela crée des environnements plus mouvants et plus opaques, qui nécessitent de nouvelles compétences d'interprétation, d'ajustement et de supervision.

Les soft skills deviennent-elles réellement centrales ?

Oui, mais cela crée aussi un paradoxe important. Les organisations accordent une place croissante à des compétences comme l'adaptabilité, la coopération ou l'apprentissage continu, tout en restant beaucoup plus à l'aise avec les compétences

techniques, plus faciles à formaliser et à intégrer dans des systèmes d'évaluation.

Or les compétences comportementales restent fortement dépendantes des contextes et beaucoup plus difficiles à mesurer de manière homogène. Cela crée une tension importante : les organisations parlent de plus en plus de soft skills... mais continuent souvent à s'appuyer principalement sur ce qu'elles savent le mieux mesurer.

Peut-on réellement mesurer les compétences de manière fiable ?

La recherche montre qu'il n'existe pas d'outil unique capable de mesurer toutes les compétences. Toute évaluation repose sur un compromis entre fiabilité, validité et faisabilité opérationnelle.

Les tests cognitifs restent robustes pour certaines dimensions, mais beaucoup plus limités lorsqu'il s'agit d'évaluer le leadership, la coopération ou l'adaptabilité. À l'inverse, les entretiens structurés, mises en situation ou assessment centers permettent d'observer les comportements en contexte, mais restent exposés à des biais humains.

En réalité, la difficulté n'est pas seulement de mesurer les compétences, mais de comprendre ce que l'on mesure réellement à travers elles.

L'essor de l'IA change-t-il profondément ces approches ?

Oui, profondément. Les approches data-driven permettent aujourd'hui d'inférer des compétences à partir de traces d'activité, dans le recrutement, la mobilité ou l'évaluation de la performance.

Mais ces systèmes reposent souvent sur des corrélations statistiques qui ne reflètent pas nécessairement les compétences réelles des individus. Les recherches montrent également qu'ils peuvent reproduire des biais présents dans les données et rendre les mécanismes de décision plus opaques.

Le risque est donc celui d'une illusion d'objectivité : industrialiser l'évaluation ne supprime pas automatiquement les biais. Cela peut parfois simplement les rendre moins visibles.

Les démarches “skills-based” peuvent-elles produire des effets contre-productifs ?

Oui, notamment lorsqu'elles deviennent trop normatives ou trop administratives. La recherche critique des référentiels parfois très lourds, éloignés du travail concret et peu utilisés dans les décisions quotidiennes. À force de vouloir tout décrire en compétences (comportements, potentiel, performance ou dimensions identitaires) la notion peut devenir tellement large qu'elle perd en capacité à guider réellement l'action.

La recherche attire également l'attention sur les effets potentiellement inégalitaires de certaines démarches. Les systèmes qui identifient des “talents” ou des “hauts potentiels” à partir de compétences supposément objectivées peuvent, en pratique, reproduire des biais déjà présents dans les organisations.

Une approche “skills-based” n'est donc pas automatiquement méritocratique. Elle peut aussi favoriser les profils déjà visibles, les parcours les plus conformes aux normes

implicites de l'organisation, ou ceux qui maîtrisent le mieux les codes de visibilité professionnelle.

Enfin, certaines démarches reposent fortement sur la responsabilisation des individus : rendre visibles ses compétences, maintenir son employabilité ou apprendre en continu. Or ces capacités dépendent aussi largement du management, du temps disponible pour apprendre et des choix organisationnels.

Quelles questions restent encore ouvertes selon vous ?

La recherche continue d'explorer plusieurs sujets majeurs : comment mieux évaluer les compétences collectives, objectiver les compétences comportementales ou mesurer réellement l'impact des démarches SBO sur la performance et l'agilité des organisations. Les transformations liées à l'IA ouvrent également de nouvelles questions : comment évoluent les parcours professionnels lorsque certaines activités sont automatisées ? Que deviennent les compétences d'apprentissage ou de transmission dans des métiers où les profils juniors sont moins exposés aux situations formatrices ?

Mais au fond, une question reste centrale : qu'est-ce que les organisations cherchent réellement à reconnaître et à valoriser lorsqu'elles parlent de compétences ?

Car les modèles “skills-based” ne transforment pas uniquement les outils RH. Ils interrogent aussi les critères de légitimité, les modes de reconnaissance et la manière dont les organisations prennent leurs décisions.

Résultats d'étude

SBO : sur toutes les lèvres, encore loin des pratiques ?

Les compétences occupent aujourd'hui une place croissante dans les discours RH. Les organisations investissent dans des référentiels, développent des démarches de cartographie, repensent leurs parcours de mobilité et cherchent à anticiper les métiers de demain.

Pourtant, les résultats de notre enquête menée auprès de **554 professionnels RH montrent une réalité plus nuancée**. Les représentations évoluent, mais les pratiques restent encore largement marquées par des logiques héritées du modèle poste.

L'analyse croisée des résultats fait ainsi émerger sept enseignements particulièrement révélateurs de la maturité actuelle des organisations face aux enjeux des Skills-Based Organizations.



01.

Les RH valorisent l'adaptabilité, mais continuent de décider principalement à partir des parcours

- 28% des RH **définissent la compétence comme la capacité à s'adapter** et apprendre rapidement.
- Pourtant, seuls **9 % privilégient le potentiel d'apprentissage lors des recrutements ou mobilités**, et 2% les savoirs-être.
- A l'inverse, **37,4 % privilégient d'abord l'expérience sur un poste similaire** et 25% les savoirs-métiers.

Les organisations évoluent vers une version plus dynamique de la compétence et reconnaissent l'importance croissante de l'adaptabilité et de la capacité d'apprentissage. Pourtant, lorsqu'il faut prendre une décision, elles continuent de s'appuyer principalement sur des indices de preuve du passé : l'expérience acquise et les savoirs métier maîtrisés.



Le défi pour les organisations

Une logique skills-based ne consiste pas à opposer expérience, expertise et potentiel. Elle consiste à prendre en compte l'ensemble des dimensions de la compétence. L'enjeu est de rendre l'adaptabilité, la capacité d'apprentissage et le potentiel suffisamment visibles et crédibles pour qu'ils puissent peser davantage dans les décisions de recrutement, de mobilité ou de promotion.

02.

Les compétences deviennent stratégiques... mais restent évaluées de façon subjective



27,9%

déclarent utiliser **les compétences comme outil de pilotage et de management.**

Pourtant :

- **45,8 %** les évaluent principalement via les managers.
- **20,3 %** utilisent l'auto-déclaration par les salariés eux-mêmes.
- **seulement 9,6 %** utilisent des tests ou des méthodes d'assessment structurées.

Les compétences prennent progressivement une place stratégique dans les décisions RH. Mais leur évaluation repose encore principalement sur des jugements humains peu standardisés.



Le défi pour les organisations

Si les compétences doivent orienter les mobilités, les promotions ou les recrutements, elles ne peuvent pas reposer uniquement sur l'intuition ou l'observation informelle. L'enjeu est de renforcer progressivement la robustesse des évaluations en croisant les regards, les méthodes et les sources d'information.

03.

Les organisations disposent de données compétences... mais le crédit accordé à ces données reste perfectible

- > 73,8% considèrent leurs données compétences comme « **plutôt fiables** ».
- > **Mais seuls 4,3 %** les jugent « très fiables ».

Les entreprises ont largement progressé dans la collecte et la structuration des données compétences. . Pour autant, peu considèrent aujourd'hui que ces données atteignent un niveau de fiabilité suffisant. Autrement dit, les compétences sont de plus en plus visibles dans les organisations, mais leur niveau de robustesse perçue reste encore modéré.



Le défi pour les organisations

La confiance ne se décrète pas. Elle se construit. Pour que les compétences deviennent un véritable critère de décision, les organisations doivent être capables d'expliquer : comment les compétences sont évaluées, selon quels critères, avec quel niveau d'objectivité, et à quelle fréquence elles sont actualisées. Plus les compétences sont utilisées pour éclairer les mobilités, les promotions ou les recrutements, plus la robustesse des méthodes d'évaluation devient un enjeu stratégique. Autrement dit, une organisation ne devient réellement skills-based que lorsque managers, RH et collaborateurs considèrent les données compétences comme suffisamment fiables pour prendre des décisions à partir d'elles.

04.

Les organisations parlent de compétences ... mais principalement dans des temps RH formels

51,5%



des organisations échangent sur les compétences **principalement lors des entretiens annuels ou des entretiens dédiés.**

15,5%



seulement des organisations échangent sur les compétences régulièrement dans le cadre **des projets, des mobilités ou des feedbacks.**

Les compétences sont désormais **présentes dans les processus RH.**

Elles sont encore peu présentes dans le fonctionnement quotidien du travail.



Le défi pour les organisations

Tant que les compétences restent principalement discutées lors des entretiens annuels, elles peinent à influencer le fonctionnement réel de l'organisation. L'enjeu est de les intégrer davantage dans les projets, les missions, les décisions de staffing et les échanges du quotidien.

05.

Des démarches compétences engagées... mais des logiques encore descriptives

27,9 % utilisent les compétences comme outil de pilotage.



27,4 % les décrivent seulement dans les fiches de poste.



23,3 % les décrivent dans un référentiel de compétence partagé.



18,2 % déclarent qu'elles sont peu ou pas formalisées.



Les compétences sont présentes dans la plupart des organisations, mais leur utilisation reste très variable : certaines les utilisent pour piloter, d'autres principalement pour décrire ou formaliser.



Le défi pour les organisations

La valeur d'un référentiel ou d'une cartographie ne réside pas dans leur existence, mais dans leur utilisation. L'enjeu est de faire passer les compétences du statut de donnée RH à celui de critère utilisé dans les décisions de mobilité, d'allocation ou de développement.

06.

Le développement des compétences reste d'abord piloté par les besoins opérationnels



42,2 % des organisations définissent les actions de formation à partir des besoins terrain exprimés par les managers.



18,8% pour fidéliser les collaborateurs à potentiel.



35,8% s'appuient d'abord sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

Le développement des compétences reste fortement ancré dans les réalités opérationnelles du terrain. Les managers et les collaborateurs jouent un rôle central dans l'identification des besoins, avant les orientations stratégiques de l'entreprise.



Le défi pour les organisations

Dans une logique skills-based, l'enjeu n'est pas de choisir entre les besoins exprimés par les managers et les priorités stratégiques. Il est de s'assurer que les compétences développées aujourd'hui répondent à la fois aux besoins opérationnels actuels et aux capacités dont l'organisation aura besoin demain pour réussir sa stratégie. La valeur d'une démarche compétences réside précisément dans cette capacité à relier terrain, transformation et vision de long terme.

07.

Les organisations veulent préparer l'avenir... mais surveillent encore peu les compétences de demain

- **49,5 %** déclarent chercher à préparer les compétences futures.
- **Mais seules 22,9 %** réalisent une veille structurée et régulière des compétences du marché.
- **46,2 %** le font uniquement de manière ponctuelle. Et **17%** ne le font pas du tout.

L'ambition d'anticipation est largement présente. **Les mécanismes permettant d'identifier les compétences émergentes restent encore limités.**



Le défi pour les organisations

Identifier les compétences futures ne suffit pas. Encore faut-il être capable de traduire ces signaux en décisions concrètes de recrutement, de mobilité ou de développement. La veille ne crée de valeur que lorsqu'elle influence réellement les choix de l'organisation.

Conclusion : une transition plus qu'une rupture

Pris ensemble, ces résultats racontent une même histoire : celle d'organisations engagées dans une transition. Les entreprises ont largement adopté le langage des compétences. Elles les cartographient, les développent, les identifient et cherchent à les anticiper. **Mais elles restent encore partagées entre deux modèles :**



Modèle N°1

un modèle historique **centré sur les postes, l'expérience et les parcours.**



Modèle N°2

un modèle émergent **où les compétences deviennent progressivement une unité de décision.**

Le véritable enjeu des prochaines années ne sera probablement pas de parler davantage de compétences. Il sera de faire en sorte qu'elles pèsent **réellement dans les décisions, l'organisation du travail et les trajectoires professionnelles.** Autrement dit, la plupart des organisations ne sont pas encore pleinement « skills-based ». Elles sont en train de le devenir.

De la compétence à la décision : le défi de la crédibilité



Par **Mélanie Payoux**,
Manager de l'innovation,
PerformanSe



Par **Virginie Petit**,
Responsable Conseil &
Formation, PerformanSe

Etre SBO suppose de prendre ses décisions sur la base des compétences. Pourtant, une question demeure : **comment savoir qu'un collaborateur maîtrise réellement une compétence ? Peut-on faire suffisamment confiance aux évaluations ?**

Pour éclairer ces enjeux, nous avons croisé les regards de deux expertes complémentaires : **Mélanie Payoux**, docteure en psychologie et manager de l'innovation chez PerformanSe, apporte un regard scientifique sur la mesure et la validité des évaluations et **Virginie Petit**, responsable Conseil & Formation et spécialiste des dispositifs d'assessment center partage son expérience auprès des entreprises et des managers confrontés quotidiennement à ces enjeux.

Ensemble, elles reviennent sur l'un des défis majeurs des démarches compétences et des approches de type SBO : **mesurer avec justesse et objectivité les compétences pour éclairer les décisions.**

« **Une évaluation n'a de valeur que si elle est perçue comme fiable, compréhensible et légitime.** »

Mélanie Payoux

Tout commence par une définition partagée

Avant même de chercher à évaluer une compétence, encore faut-il savoir précisément ce que l'on cherche à mesurer. Cela peut sembler évident. Pourtant, dans les faits, deux

managers peuvent avoir une représentation très différente d'une même compétence. Prenons l'exemple de la créativité. Qu'est-ce qu'une idée innovante ? Une amélioration de

l'existant constitue-t-elle déjà une preuve de créativité ? Tous les évaluateurs répondront-ils de la même manière ? Sans définition partagée, l'objectivité de l'évaluation devient rapidement illusoire. La crédibilité d'une évaluation repose donc d'abord sur un

langage commun : définir précisément ce que l'organisation entend par compétence et les comportements qui permettent de l'observer.

« Avant même d'évaluer une compétence, il faut s'assurer que tout le monde met la même chose derrière ce mot. »

Virginie Petit

Une compétence ne se déclare pas, elle s'observe

Une autre difficulté réside dans la nature même des compétences. Une compétence ne peut pas être réduite à une impression générale, à un ressenti ou à une simple auto-déclaration. Elle doit pouvoir s'appuyer sur des comportements observables, des situations concrètes et des preuves suffisamment robustes pour éclairer une décision. Or c'est précisément là que les difficultés apparaissent. Les compétences techniques sont généralement plus faciles à objectiver. À l'inverse, les compétences comportementales (adaptabilité, coopération, leadership ou capacité d'apprentissage...) sont souvent plus contextuelles et plus difficiles à observer de manière homogène. L'enjeu n'est donc pas de tout transformer en score, mais de rendre les évaluations plus explicites, plus transparentes et moins dépendantes des intuitions individuelles.

Les managers sont au cœur du système... avec leurs forces et leurs limites

L'étude menée dans le cadre de ce livre blanc montre que les managers restent les principaux évaluateurs des compétences dans les organisations. Ce constat n'est pas surprenant. Les managers sont souvent les mieux placés pour observer les comportements au quotidien. Mais cette

proximité comporte aussi des limites. Les biais cognitifs influencent inévitablement les évaluations. Un collaborateur particulièrement visible, très à l'aise à l'oral ou performant sur un projet marquant pourra être perçu comme compétent sur un ensemble beaucoup plus large de dimensions. À l'inverse, certaines compétences moins visibles risquent d'être sous-évaluées. Une autre confusion fréquente consiste à assimiler compétence et performance. Un collaborateur peut obtenir d'excellents résultats dans un contexte favorable sans pour autant maîtriser durablement certaines compétences. Former les managers à l'évaluation reste donc un enjeu majeur. Mais cela ne suffit pas. Un bon manager n'est pas nécessairement un bon évaluateur. C'est pourquoi les approches les plus robustes reposent souvent sur le croisement des regards et la confrontation de plusieurs sources d'information.

« Les biais ne sont pas de simples erreurs. Ce sont des erreurs qui nous paraissent intuitivement justes et rationnelles. »

Virginie Petit

Il n'existe pas d'outil miracle

Peut-on alors évaluer les compétences de manière fiable ? Oui. Mais à condition d'accepter qu'aucune méthode ne soit parfaite. Les recherches comme les pratiques d'assessment montrent qu'il est généralement préférable de combiner plusieurs approches comme c'est le cas dans l'assessment center : tests psychométriques, entretiens structurés, mises en situation, observation comportementale. L'objectif n'est pas de remplacer le jugement humain mais de le structurer. Plus une compétence est observée à travers des outils et des

situations différentes, plus l'évaluation gagne en robustesse. La fiabilité repose donc moins sur un outil particulier que sur la cohérence globale du dispositif d'évaluation.

« Les outils ne remplacent pas le jugement humain. Ils permettent surtout de le structurer. » Mélany Payoux

Objectiver sans tout réduire à un score

L'objectivation est indispensable... mais elle a aussi ses limites. Toutes les compétences ne peuvent pas être réduites à un score. Certaines dimensions, notamment comportementales, dépendent fortement du contexte, du rôle occupé ou encore de l'environnement de travail. L'enjeu n'est donc pas de tout quantifier, mais de rendre les évaluations plus fiables, plus transparentes et moins dépendantes des intuitions individuelles. Il faut conserver une forme de discernement humain et replacer les résultats dans leur contexte.

« Une bonne évaluation n'est pas celle qui prétend tout mesurer parfaitement. C'est celle qui produit des informations suffisamment robustes pour éclairer une décision. » Mélany Payoux

Quand l'évaluation favorise ce qui est facile à mesurer

Pendant longtemps, ce risque a été réel. Les compétences techniques sont plus faciles à formaliser et à évaluer que des dimensions comme le leadership, la coopération ou l'adaptabilité. Cette situation a parfois conduit des organisations à promouvoir d'excellents experts techniques vers des postes managériaux sans s'assurer qu'ils possédaient les compétences relationnelles nécessaires.

Or un bon expert n'est pas automatiquement un bon manager. Aujourd'hui, les entreprises semblent davantage conscientes de cette réalité. Elles cherchent plus souvent à valider les dimensions comportementales avant certaines évolutions professionnelles ou à accompagner les prises de poste par des dispositifs de développement adaptés. Les organisations ont progressivement compris que l'expertise technique seule ne suffit pas toujours à prédire la réussite dans un nouveau rôle.

Le vrai enjeu : rendre les décisions crédibles

Au fond, la question n'est pas uniquement celle de la mesure. Une organisation peut disposer : d'un référentiel, d'une cartographie, d'outils d'évaluation, voire de plateformes sophistiquées. Mais si les managers, les RH ou les collaborateurs ne considèrent pas les évaluations comme suffisamment fiables, celles-ci resteront périphériques dans les décisions. Les arbitrages continueront alors à s'appuyer sur d'autres critères : le poste occupé, l'ancienneté, la visibilité, ou encore les parcours passés. C'est probablement là que se joue la différence entre une démarche compétences et une véritable logique skills-based. Car une organisation ne devient pas réellement orientée compétences lorsqu'elle les cartographie. Elle le devient lorsqu'elle accepte de prendre des décisions à partir d'elles. Et cela suppose une condition préalable : la confiance.

Skills-Based Organization :

Pourquoi la transformation reste encore largement incomplète ?



Avec **Pauline Mura**,
Responsable Communication chez **Neobrain**

Si la skills-based organization s'impose aujourd'hui dans les discours RH, sa mise en œuvre reste souvent partielle. Entre référentiels peu utilisés, données difficilement exploitables et décisions encore largement guidées par d'autres critères, le passage à un modèle réellement orienté compétences soulève de nombreux défis. Pour éclairer ces enjeux, nous avons interrogé **Pauline MURA**, Responsable Communication chez Neobrain. Passionnée par la transmission et l'innovation, Pauline explore particulièrement l'impact de l'IA sur les métiers et les compétences.

Où en sont réellement les entreprises aujourd'hui sur la skills-based organization ?

Aujourd'hui, 2/3 des entreprises ont formalisé un référentiel de compétences (Source Mercer-Skills Snapshot 2026) mais peu sont allées jusqu'à une utilisation réelle dans les décisions. On observe souvent que les organisations s'arrêtent après cette première étape, en considérant que le travail est terminé. Or, la transformation est progressive et comporte plusieurs niveaux de maturité. Dans les faits, peu d'entreprises sont aujourd'hui pleinement "skills-based".

Justement, pourquoi le passage du référentiel à l'usage est-il si difficile ?

Parce que le référentiel, à lui seul, ne change pas les pratiques. Il constitue un socle nécessaire, mais il ne crée pas de valeur s'il n'est pas utilisé dans les processus RH et les décisions. Le risque est qu'il reste statique, alors même que les compétences évoluent en permanence. Un collaborateur développe de nouvelles compétences au fil de ses missions ou de ses formations, et si ces évolutions ne sont pas prises en compte, le référentiel devient rapidement obsolète. 52% des organisations estiment avoir besoin d'outils capables d'automatiser, fiabiliser et projeter

leur cartographie des compétences dans le temps. (Source : Mercer-Skills Snapshot 2026)

Le sujet de la donnée semble central. Quels sont les principaux enjeux ?

La donnée est effectivement au cœur du modèle, mais c'est aussi l'un des principaux défis. Elle provient de sources multiples : CV, entretiens, retours managers, formations... Pour être exploitable, elle doit être structurée, mise à jour et partagée. La fiabilité repose sur plusieurs niveaux : une base issue du référentiel, une auto-évaluation des collaborateurs, puis une validation par les managers. Mais surtout, tout repose sur la qualité de la définition initiale. Si les compétences ne sont pas clairement définies, la donnée devient difficilement utilisable.

Le contexte va également être un point central. Que doit permettre d'observer le référentiel : des écarts, des potentiels, des leviers d'évolution ? Le contexte, une fois posé va permettre de prioriser, définir et structurer la donnée.

L'intelligence artificielle peut-elle résoudre ces difficultés ?

Elle peut aider, mais elle ne suffit pas. L'IA permet d'accélérer la structuration de la donnée, en transformant les documents internes en un référentiel. Elle va également incorporer les grandes transformations métier, et proposer un matching cohérent métier - compétences. Enfin elle permet d'identifier des incohérences. Mais elle reste dépendante de la qualité des données en entrée. Si la donnée est mauvaise, les résultats le seront aussi. L'IA est donc un levier d'efficacité, mais

elle ne remplace ni la réflexion stratégique, ni le travail de structuration (niveaux, granularité, nomenclature).

À partir de quand peut-on dire qu'une organisation est réellement "skills-based" ?

À partir du moment où les compétences sont utilisées dans les décisions. C'est là que se fait la différence entre un modèle théorique et une transformation réelle. Les compétences doivent permettre d'éclairer des arbitrages concrets, par exemple sur la mobilité interne, le recrutement ou l'allocation des ressources sur des projets. Tant que les décisions restent majoritairement basées sur d'autres critères, on reste dans une approche partielle.

Quel est le lien entre compétences et stratégie d'entreprise ?

Il est central. Une démarche skills-based n'a de sens que si elle est reliée à un enjeu business. Elle permet d'anticiper les évolutions, d'identifier les compétences nécessaires à moyen terme et d'accompagner les transformations. Par exemple, dans des secteurs en mutation, cela permet de projeter les besoins futurs et de construire des plans de formation ou de mobilité adaptés.

Quelles sont les principales erreurs que vous observez ?

La première erreur est de vouloir aller trop vite, en lançant des projets à grande échelle sans priorisation. Il est souvent plus efficace de commencer par un périmètre ciblé, en lien avec un enjeu business. La deuxième est de ne pas impliquer les métiers. Une démarche déconnectée du terrain ne fonctionne pas. Enfin, ne pas mettre à jour la donnée est un

INTERVIEW

écueil majeur. Sans actualisation continue, le modèle perd rapidement sa pertinence.

La transformation est-elle aussi culturelle ?

Oui, complètement. Le succès repose largement sur l'appropriation par les managers et les équipes. Ils doivent comprendre l'intérêt de la démarche, partager un langage commun et intégrer les compétences dans leurs pratiques quotidiennes, notamment dans les entretiens et les évaluations. Sans cette appropriation, la démarche reste un projet RH, sans impact réel.

Quelle place prennent aujourd'hui les soft skills dans ces approches ?

On observe une évolution très nette. 62% des compétences des référentiels de nos clients sont des soft skills en 2026 VS 40% il

y a 3 ans. Elles occupent donc une place de plus en plus importante dans les référentiels, notamment parce qu'elles sont liées à la capacité d'adaptation, d'apprentissage et de collaboration. Elles deviennent essentielles dans des environnements de travail en constante évolution.

En conclusion, quel regard portez-vous sur la SBO aujourd'hui ?

La skills-based organization est une évolution nécessaire, mais encore largement incomplète. Le principal enjeu n'est pas tant de définir les compétences que de les utiliser réellement. C'est en les intégrant dans les décisions et en les reliant à la stratégie que les organisations pourront en tirer pleinement les bénéfices.

A propos de **NEOBRAIN**

Neobrain est une plateforme **spécialisée dans la gestion des talents et des compétences, utilisant l'IA pour optimiser les ressources humaines et l'expérience collaborateur.** Neobrain centralise et analyse les données liées aux compétences des employés, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques basées sur les données. Grâce à ses fonctionnalités avancées, **Neobrain aide les organisations à améliorer la productivité et à réduire les coûts de recrutement et de formation,** tout en assurant la conformité et la sécurité des données.

*“ Le principal enjeu n’est pas tant de **définir** les compétences que de les utiliser **réellement**. ”*



Pauline Mura,
Neobrain

La SBO : où en êtes-vous ?

Les résultats de notre étude montrent que les organisations ont engagé le mouvement vers les compétences, mais à des niveaux de maturité très différents. Pour vous aider à situer votre organisation, **PerformanSe et sa maison mère Julhiet Sterwen ont développé un diagnostic de maturité SBO fondé sur quatre dimensions clés :**

01. Alignement Compétences



Les compétences sont-elles reliées à votre stratégie ? Disposez-vous d'une vision claire des compétences actuelles et futures nécessaires à votre activité ?

02. Modes de travail



Les compétences influencent-elles l'organisation du travail, l'allocation des missions et la fluidité des parcours au sein de l'entreprise ?

03. Process & Outils



Les compétences sont-elles intégrées à vos processus RH et soutenues par des outils, des référentiels et des données fiables ?

04. Culture



Votre organisation favorise-t-elle le partage des expertises, les communautés de pratique et un climat propice à l'apprentissage et à l'expérimentation ?

Évaluez gratuitement votre maturité SBO

Complétez le questionnaire de maturité SBO
en 40 minutes, et obtenez :

- une photographie de votre niveau de maturité ;
- un débrief personnalisé avec un consultant
pour analyser vos résultats identifier vos axes
de travail.



Vous êtes intéressé ?
Scannez le QR code ou [cliquez
ICI](#) pour prendre RDV.

Déployer une SBO :

Une transformation au cœur de la culture réelle de l'entreprise



Par Charlotte Bailly,
Senior Manager Transformation RH, cabinet HR Conseil

La Skill-Based Organization (SBO) s'impose comme un modèle structurant, permettant de dépasser une logique de postes pour privilégier une logique de capacités. **Mais attention : une SBO ne se décrète pas.** Elle se construit, s'observe, s'expérimente... Car, au fond, déployer une SBO revient à répondre à une question centrale : comment les compétences sont-elles réellement mobilisées, valorisées et développées dans l'organisation, au quotidien ? **Charlotte Bailly, Senior Manager Transformation RH au sein du cabinet HR Conseil,** nous donne 6 conseils clés pour structurer une démarche SBO et passer de la stratégie à l'action !

Une transformation qui ne peut se limiter à un projet RH

Trop souvent, les démarches SBO sont abordées sous l'angle des outils ou des référentiels. Or, comme pour la culture d'entreprise, l'essentiel ne réside pas dans la modélisation, mais dans les **comportements effectifs.**

La culture organisationnelle influence durablement les pratiques : elle constitue un cadre relativement stable, façonné par les normes, les valeurs et les modes de fonctionnement. Dès lors, vouloir transformer une organisation par les compétences sans tenir compte de ce cadre revient à ignorer ce qui structure réellement les décisions et les interactions.

Une SBO efficace n'est donc pas seulement un modèle : c'est une **évolution des pratiques collectives,** au croisement des enjeux business et des réalités opérationnelles.

Structurer une démarche SBO : 6 conseils clés pour passer de la stratégie à l'action

➤ 01. Partir des enjeux business, pas uniquement RH

Avant toute chose, posez-vous une question simple : pourquoi déployer un SBO ?

Une SBO n'est pas qu'un projet RH : c'est une réponse stratégique à des enjeux business. Trop de projets démarrent par le choix d'un outil ou d'une "bonne pratique" à reproduire, sans lien direct avec les priorités de l'entreprise.

Avant de vous lancer, clarifiez :

- Quels besoins en compétences critiques devez-vous couvrir ?
- Quelles évolutions (digitale, IA, croissance, transformation...) devez-vous accompagner ?
- Où avez-vous aujourd'hui des tensions (recrutement, mobilité, performance) ?

Bon réflexe :

reliez directement votre démarche SBO à 3 ou 4 priorités business (ex : réduire les délais de staffing, mieux mobiliser les talents internes, anticiper les compétences futures).

➤ 02. Cartographier les compétences existantes, sans viser la perfection

La base d'une SBO repose sur une bonne compréhension des compétences disponibles dans l'entreprise. Mais attention : vouloir construire un référentiel exhaustif dès le départ est souvent contre-productif.

Concentrez-vous sur :

- les compétences clés pour votre activité,
- les compétences rares ou critiques,
- les compétences en forte évolution.

Bon réflexe :

commencez par un référentiel simple et évolutif, co-construit avec le terrain, plutôt qu'un modèle trop théorique ou figé.

> 03. Ancrer la transformation dans des usages concrets

Une organisation ne change pas par les concepts, mais par les pratiques. Sans cas d'usage opérationnels, la SBO restera un concept abstrait.

Les cas d'usage sont donc essentiels :

- mobilité interne basée sur les compétences,
- staffing de projets,
- identification des écarts de compétences,
- plans de formation ciblés.

Bon réflexe :

choisissez 1 à 2 cas d'usage prioritaires avec un impact rapide et visible. Cela permet de démontrer la valeur du modèle et d'embarquer l'organisation.

> 04. Avancer de manière progressive et expérimentale

La culture ne se transforme pas brutalement. Elle évolue à travers des ajustements progressifs et des apprentissages collectifs.

Une démarche SBO efficace repose sur :

- des pilotes ciblés,
- des "quick wins" visibles,
- des ajustements continus.

Bon réflexe :

lancez un pilote sur un périmètre maîtrisé (une équipe, une BU, un pays). Choisissez un terrain à la fois représentatif et engagé, capable de produire des "quick wins". Ces premiers résultats seront vos meilleurs alliés pour convaincre et accélérer la suite.

› 05. Embarquer managers et collaborateurs dans la démarche

Le passage à une logique par compétences bouscule les repères :

- pour les managers (perte de logique de “posté”),
- pour les collaborateurs (évolution de l'identité professionnelle).

L'adhésion est donc un facteur clé de succès.

Pour cela :

- impliquez les managers dans l'identification des compétences,
- valorisez les parcours non linéaires,
- donnez de la visibilité aux opportunités internes.

Bon réflexe :

faites de la SBO un levier de développement pour les collaborateurs, pas seulement un outil de pilotage RH.

› 06. Piloter, mesurer... et ajuster en continu

Le déploiement d'un SBO ne s'arrête pas à sa mise en place. C'est un processus vivant qui nécessite un pilotage dans la durée. Une SBO n'est pas un modèle figé. Les compétences évoluent en permanence, et votre organisation doit suivre.

Mettez en place :

- des indicateurs (mobilité interne, couverture des compétences critiques, taux de staffing...),
- des boucles de feedback,
- des mises à jour régulières du référentiel.

Bon réflexe :

acceptez une logique d'amélioration continue. Une SBO réussie est avant tout une organisation qui apprend et s'adapte. Accepter d'itérer est la clé du succès.

Conclusion : une transformation avant tout culturelle

Déployer une Skill-Based Organization, c'est finalement interroger en profondeur le fonctionnement de l'entreprise :

- ce qui est réellement valorisé,
- la façon dont les décisions sont prises,
- la manière dont les talents sont reconnus.

Autrement dit, il s'agit moins de transformer une structure que de faire évoluer un système de pratiques. Le risque serait de rester au niveau du discours : un modèle séduisant, mais déconnecté de la réalité. **L'enjeu est donc clair : passer d'une vision théorique des compétences à une pratique vivante, observable et partagée.**

Car une SBO réellement efficace n'est pas la plus complète ou la plus sophistiquée... mais celle qui est incarnée, utilisée et utile au quotidien.

A propos de HRConseil

HR Conseil est un cabinet de conseil spécialisé en transformation des ressources humaines et expert des systèmes d'information RH (SIRH). Depuis sa création en 2004, il accompagne plus de 250 clients dans des contextes variés, en France comme à l'international, avec une expertise reconnue sur l'ensemble des phases projets : cadrage stratégique, aide au choix, déploiement et maintenance de solutions.

*“ L'enjeu est donc clair : passer d'une vision **théorique** des compétences à une pratique vivante, **observable** et partagée. ”*



Charlotte Bailly,
HR Conseil

SBO et non-discrimination

jusqu'à où les compétences permettent-elles d'objectiver les décisions RH ?



Avec Vincent Bohelay,
Représentant de l'association À Compétence Égale

Face à des enjeux persistants de discrimination à l'embauche, les organisations cherchent à objectiver davantage leurs pratiques de recrutement. L'approche *"skills-based"*, centrée sur les compétences plutôt que sur les parcours, apparaît comme un levier prometteur. Mais suffit-elle réellement à limiter les biais ? Et à quelles conditions ? Pour éclairer ces enjeux, nous avons interrogé **Vincent Bohelay**, représentant de l'association À Compétence Égale, engagée dans la promotion de pratiques RH plus équitables.

Quelles sont aujourd'hui les principales formes de discrimination observées dans les recrutements ?

La discrimination à l'embauche reste une réalité largement perçue : près de 80 % des personnes estiment y avoir été confrontées. Elle concerne principalement l'âge, l'origine, l'apparence physique et le genre.

Mais les formes les plus insidieuses sont souvent indirectes. Elles se nichent dans des pratiques courantes : tri des CV sur le nom ou l'adresse, interprétation des "trous" dans un parcours, ou encore valorisation implicite des trajectoires linéaires. Certaines logiques, comme le "fit culturel", peuvent également introduire des biais importants, en favorisant

inconsciemment des profils similaires à ceux déjà présents dans l'organisation.

Quels sont les principaux mécanismes qui produisent ces biais ?

Les biais interviennent à plusieurs niveaux du processus de recrutement. D'abord, dans le tri des candidatures, avec une forte survalorisation de certains critères comme les diplômes ou les années d'expérience, qui peuvent indirectement discriminer selon l'origine sociale ou l'âge. Ensuite, à travers des critères flous et subjectifs : "dynamisme", "bon relationnel", "présentation"... Autant d'éléments interprétables qui ouvrent la porte aux stéréotypes. Enfin, les biais cognitifs jouent un rôle central, notamment le biais de

INTERVIEW

similarité : nous avons naturellement tendance à privilégier des profils qui nous ressemblent ou qui ressemblent à ceux déjà en poste.

En quoi une approche centrée sur les compétences peut-elle changer la donne ?

Recentrer le recrutement sur les compétences permet avant tout d'objectiver les décisions. La question n'est plus **“qui est cette personne ?”** mais **“est-elle capable de réussir dans ce poste ?”**. En définissant clairement les compétences attendues, puis en les évaluant de manière structurée, on réduit mécaniquement le poids des signaux sociaux (école, réseau, origine...).

Cela permet également d'ouvrir le champ des profils considérés, notamment pour les parcours atypiques ou en reconversion. Mais cette approche suppose une condition essentielle : savoir définir précisément les compétences attendues. Car si celles-ci sont mal identifiées ou trop floues, les recruteurs reviennent rapidement à des jugements subjectifs.

Quelles pratiques permettent concrètement de rendre les recrutements plus équitables ?

Plusieurs pratiques font aujourd'hui leurs preuves sur le terrain. D'abord, la structuration des entretiens : poser les mêmes questions à tous les candidats permet de comparer sur une base équitable. Les mises en situation sont également très efficaces, car elles permettent d'évaluer des compétences réelles plutôt que des déclarations.

Le croisement des regards constitue un autre levier important : multiplier les évaluateurs permet de limiter les biais individuels et

d'objectiver les décisions. Enfin, certains dispositifs permettent de s'éloigner du CV, comme les évaluations en situation réelle, qui recentrent entièrement sur les compétences.

Observe-t-on une évolution vers des approches plus “skills-based” ?

Oui, une évolution est perceptible. Les entreprises sont de plus en plus sensibilisées aux enjeux de non-discrimination, notamment via des obligations de formation. Les offres d'emploi intègrent davantage de références aux compétences.

Cependant, cette évolution reste partielle. De nombreux biais persistent, notamment dans la formulation des annonces ou dans les critères implicites. Par ailleurs, une inflation des exigences en compétences peut paradoxalement exclure certains profils, notamment les femmes, qui tendent à ne postuler que lorsqu'elles estiment correspondre à une grande majorité des critères.

Comment garantir une évaluation des compétences fiable et non discriminante ?

Tout repose sur la structuration du processus. Il est essentiel de définir en amont les compétences réellement nécessaires, en lien avec les missions du poste. Ensuite, les étapes d'évaluation doivent être standardisées : préqualification, entretien, mises en situation... avec des critères clairs et partagés. Enfin, il est fondamental d'évaluer des faits plutôt que des impressions. Or, dans la pratique, les décisions sont souvent influencées dès les premières minutes d'un entretien. L'enjeu est donc de construire des dispositifs qui permettent de dépasser ces intuitions initiales.

À quelles conditions une approche “skill-based” peut-elle devenir un levier durable de non-discrimination ?

Pour être réellement efficace, l'approche par les compétences doit s'inscrire dans une transformation plus globale des pratiques RH. D'abord, elle doit être formalisée et portée par l'organisation : ce n'est pas une option, mais un cadre structurant. Ensuite, il est essentiel

de professionnaliser l'ensemble des acteurs du recrutement, y compris les managers, qui jouent un rôle clé dans la décision. La mise en place d'indicateurs de suivi (diversité, équité) est également indispensable pour objectiver les pratiques dans le temps. Enfin, cette logique ne doit pas se limiter au recrutement externe : elle doit s'appliquer aussi aux mobilités internes et à l'évaluation des collaborateurs.

A propos 

Créée en mars 2006, l'association À Compétence Égale **fédère les entreprises, managers, RH et recruteur.euse.s qui s'engagent à promouvoir chaque jour l'égalité et la diversité** dans l'accès à l'emploi et les parcours professionnels.

*“ Dès que les **critères** deviennent flous, les **biais** reviennent.”*



Avec Vincent Bohelay,
À Compétence Égale

Quand les compétences évoluent plus vite que les organisations



Avec **Laure Baudelocq**,
Directrice Développement RH et Transformation chez **IN Groupe**

Dans des environnements technologiques et industriels en forte évolution, **les compétences deviennent un sujet de plus en plus stratégique pour les DRH**. Mais derrière les discours autour des approches **“skills-based”**, comment penser concrètement les compétences dans une organisation confrontée à des enjeux d’innovation, d’expertise et de transformation rapide des métiers ? Pour **Laure Baudelocq**, Directrice Développement RH et Transformation chez IN Groupe, la question des compétences constitue aujourd’hui un enjeu majeur de réflexion RH, même si les démarches restent complexes à structurer et à faire vivre dans le temps.

Le terme **“Skills-Based Organization”** vous parle-t-il ?

Oui, bien sûr. Même si je pense que beaucoup d’organisations travaillent déjà sur ces sujets sans forcément se définir comme **“skills-based”**. Chez IN Groupe, la question des compétences prend progressivement plus de place dans les réflexions RH et managériales, notamment parce que nous évoluons dans des environnements technologiques, industriels et de souveraineté qui se transforment très vite. Dans ce contexte, il devient difficile de piloter les ressources uniquement à travers les postes ou les organigrammes. Les compétences réelles présentes dans l’entreprise deviennent

un sujet de plus en plus important.

Pourquoi ce sujet devient-il aussi central aujourd’hui ?

Parce qu’une organisation doit être capable de répondre à une question simple : est-ce qu’elle dispose aujourd’hui des compétences nécessaires pour répondre à ses besoins futurs ? Et ce sujet devient de plus en plus complexe avec l’accélération des transformations technologiques. La Skills-Based Organization permet de passer d’une gestion statique des emplois à un pilotage dynamique des capacités humaines dont l’entreprise a besoin pour

INTERVIEW

réussir sa transformation, elle devient donc incontournable. Dans beaucoup d'organisations, les compétences sont dispersées : dans les CV, les entretiens annuels, les formations suivies, les expériences projets, les certifications, ou simplement dans la connaissance informelle des managers. L'approche compétences permet de structurer cette information et de créer un langage commun entre les RH, les managers, les collaborateurs et la direction.

Est-ce que cela change aussi la manière de penser le recrutement ?

Oui, très clairement. On parle encore beaucoup de recrutement "sur poste", mais la vraie question devient de plus en plus : quelles compétences recherche-t-on réellement ? Et quand on parle compétences, il faut intégrer à la fois : les compétences techniques, mais aussi les compétences comportementales et les soft skills. Le sujet devient d'ailleurs encore plus complexe avec l'arrivée de l'intelligence artificielle.

On voit aujourd'hui des candidats capables d'adapter très rapidement leur CV grâce à l'IA, voire d'utiliser des outils d'assistance pendant des entretiens en visio. Cela pose une vraie question : comment évaluer la compétence réelle d'une personne ? Bien sûr, on peut renforcer les tests, les mises en situation, les entretiens approfondis. Mais dans des marchés parfois très pénuriques, cela peut aussi rallonger les processus et complexifier l'expérience candidat.

Quelles sont selon vous les principales difficultés lorsqu'on cherche à structurer une approche compétences ?

Le principal enjeu, ce n'est pas uniquement de construire un référentiel. La vraie difficulté, c'est de maintenir une photographie des compétences qui évolue en permanence. Les métiers changent vite. Certaines compétences deviennent rapidement obsolètes, tandis que de nouveaux besoins apparaissent régulièrement. Or beaucoup de démarches compétences restent encore très figées. J'ai déjà participé à ce type de projets dans des expériences précédentes.

À l'époque, c'était très innovant et très apprécié, mais ces démarches pouvaient aussi devenir de véritables usines à gaz : référentiels extrêmement détaillés, mises à jour complexes, impacts multiples sur les outils et les processus RH. Et aujourd'hui, avec l'accélération des transformations, cette difficulté est encore plus forte. L'IA devrait à terme permettre de fiabiliser et d'actualiser en continu les données compétences.

Les outils et référentiels suffisent-ils pour faire vivre une logique compétences ?

Non, clairement. Aujourd'hui encore, beaucoup d'approches compétences restent très administratives. On parle de référentiels, de matrices, d'outils, de cartographies... Mais la vraie question est surtout : est-ce que les compétences influencent réellement les décisions ? Par exemple les mobilités, le recrutement, le développement des collaborateurs, ou l'identification des besoins futurs. Pour moi, la valeur d'une approche compétences se situe surtout là.

Les soft skills deviennent-elles aussi un sujet important dans des environnements très techniques ?

Oui, de plus en plus. Dans des environnements composés d'experts techniques, on pourrait penser que seules les compétences métiers comptent. Mais les transformations actuelles rendent aussi essentielles : l'adaptabilité, la coopération, la capacité d'apprentissage, ou encore la transversalité. Ces dimensions deviennent importantes parce que les organisations doivent évoluer plus vite, faire travailler ensemble des expertises différentes et accompagner des transformations de plus en plus fréquentes.

Enfin, pensez-vous que les organisations vont toutes devenir "skills-based" ?

Je pense surtout que la question des compétences va devenir de plus en plus

incontournable.

Pas forcément comme un modèle théorique uniforme, mais parce que les organisations ont besoin de mieux identifier leurs compétences critiques, d'anticiper les évolutions et de faire évoluer leurs ressources de manière plus agile. Cela oblige progressivement les entreprises à changer de logique : ne plus raisonner uniquement en postes, mais aussi en compétences réellement disponibles et mobilisables. Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas simplement de cartographier les compétences, mais de les rendre réellement exploitables dans les décisions RH et business, pour accompagner concrètement les transformations de l'entreprise. Au fond, la valeur d'une approche skills-based tient surtout à sa capacité à transformer les compétences en un levier d'action concret pour l'entreprise.

*“La vraie question est surtout :
est-ce que les compétences **influencent**
réellement les **décisions** ?*



**Laure Baudelocq,
IN Groupe**

Quand la compétence dépasse la hiérarchie



Avec **Carole Ferrand**,
Direction Générale de l'Armement

La Skills-Based Organization est souvent associée à des modèles d'organisation très agiles, peu hiérarchiques et fortement digitalisés. Pourtant, les questions liées aux compétences traversent aujourd'hui des organisations beaucoup plus traditionnelles et structurées comme la DGA, une Direction du ministère de la Défense qui a pour mission de préparer l'avenir des systèmes de défense, équiper les forces armées et promouvoir les exportations de l'industrie de défense. **Carole Ferrand**, Déléguée au haut encadrement militaire et civil au sein de la DGA, nous partage une vision pragmatique des enjeux compétences, du rôle de l'expertise et de l'évolution des pratiques managériales.

Vous reconnaissez-vous dans le terme "Skills-Based Organization" ?

Pas spontanément. Quand on entend "Skills-Based Organization", on pense parfois à un concept très théorique ou à une sorte de "graal RH". Je ne suis pas certaine que les organisations se reconnaissent toujours dans cette étiquette. En revanche, quand on regarde concrètement les pratiques, beaucoup d'organisations travaillent déjà depuis longtemps autour des compétences : reconnaissance des expertises, développement des compétences critiques, mobilité, transmission des savoirs, ou évolution des pratiques managériales.

Finalement, la question n'est peut-être pas tant de "devenir SBO" que de savoir quelle place on donne réellement aux compétences dans les

décisions et dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Peut-on réellement faire vivre une logique compétences dans un environnement très hiérarchique ?

Oui, et c'est même assez intéressant à observer. La DGA reste une organisation historiquement très structurée et fortement marquée par l'expertise technique. Pourtant, dans les faits, la compétence "est là où elle est", indépendamment du grade ou du statut. Quand un sujet devient très technique ou stratégique, les décideurs vont naturellement chercher les personnes qui maîtrisent réellement le sujet, même si elles ne sont pas les plus haut placées hiérarchiquement. Cela montre que la légitimité peut aussi venir de l'expertise et de

la capacité à contribuer, pas uniquement de la position occupée dans l'organigramme.

Est-ce que cela change le rôle du manager ?

Oui, profondément. Dans des environnements où les expertises deviennent de plus en plus fortes et spécialisées, le manager ne peut plus être uniquement celui qui "sait tout". Son rôle évolue davantage vers : la capacité à identifier les bonnes expertises, faire travailler ensemble les compétences, créer les conditions de coopération, et aider les équipes à prendre du recul. Le sujet n'est plus seulement de contrôler ou décider, mais de permettre aux compétences de s'exprimer là où elles créent le plus de valeur. Cela suppose aussi une certaine humilité managériale : accepter que l'expertise soit parfois davantage portée par les équipes que par la ligne hiérarchique elle-même.

Les soft skills deviennent-elles un enjeu important dans un environnement aussi technique ?

Oui, très clairement. Historiquement, dans des environnements composés majoritairement d'ingénieurs ou d'experts techniques, les compétences techniques ont longtemps été les plus valorisées. Mais on voit aujourd'hui apparaître certaines limites : difficultés relationnelles, fonctionnement en silo, difficultés à coopérer, ou encore enjeux managériaux. L'expertise technique seule ne suffit plus. Les compétences comportementales deviennent essentielles notamment la coopération, l'intelligence relationnelle, la prise de recul ou encore l'adaptabilité. Et ce sont parfois ces dimensions qui permettent réellement à une expertise de produire de la valeur dans l'organisation.

Quels sont selon vous les principaux freins à une approche davantage orientée compétences ?

Les freins sont souvent moins technologiques que culturels. Ce qui est difficile, ce n'est pas forcément de construire un référentiel ou de lancer des outils. C'est plutôt de faire évoluer les habitudes managériales, d'accepter de faire circuler les compétences, ou de sortir de certaines logiques de contrôle. Une organisation orientée compétences suppose aussi d'accepter de ne plus "posséder" ses ressources ou ses experts. Et cela peut remettre en question des équilibres historiques dans des organisations très structurées.

Finalement, faut-il forcément devenir "100 % skills-based" ?

Je ne pense pas qu'il faille aborder le sujet de manière dogmatique. Toutes les organisations n'ont pas les mêmes enjeux ni les mêmes contraintes. L'important est surtout de progresser sur certains sujets : mieux reconnaître les expertises, mieux faire circuler les compétences, mieux articuler compétences techniques et comportementales, et faire évoluer les pratiques managériales. Une logique compétences n'est pas forcément un modèle absolu à atteindre. C'est aussi une manière progressive de faire évoluer l'organisation et les décisions. Et finalement, même dans des environnements historiquement très hiérarchiques et techniques, la question des compétences devient incontournable dès lors que l'on cherche à mieux reconnaître l'expertise, à mieux coopérer, et à faire émerger la compétence "là où elle est réellement".

Conclusion

L'organisation fondée sur les compétences s'impose aujourd'hui comme une réponse résolument moderne aux défis contemporains des entreprises.

En mettant l'accent sur la contribution réelle des individus plutôt que sur des intitulés de métiers figés, elle replace l'essentiel au cœur de l'action collective. Cette approche valorise pleinement le « stock de connaissances » et le patrimoine de compétences que chacun porte, développe et transforme au fil du temps. Elle reconnaît que la richesse d'une organisation ne réside pas uniquement dans ses structures, mais dans la capacité de ses talents à apprendre, à s'adapter et à créer de la valeur.

En s'éloignant des parcours strictement verticaux, la Skills-Based Organisation ouvre la voie à des trajectoires plus fluides, plus transversales et plus alignées avec les besoins réels de l'entreprise. Elle permet de mieux capter ce qui fait la différence : la mobilisation pertinente des compétences au bon moment, au service des enjeux stratégiques.

Cette vision invite à dépasser les logiques court-termistes pour construire une performance durable. Elle encourage les organisations à investir dans leur capital humain avec une perspective de long terme, en cultivant l'employabilité, l'engagement et l'intelligence collective.

Plus qu'un modèle, la SBO apparaît comme une évolution naturelle vers des organisations plus agiles, plus inclusives et plus résilientes.

Une organisation où chacun peut contribuer à la hauteur de ses compétences, et où la diversité des talents devient un levier de performance.

C'est dans cette capacité à relier les talents, à révéler les potentiels et à anticiper les transformations que se dessine l'avenir du travail.



Dominique Duquesnoy
Directeur Général de PerformanSe

Un grand merci !

| Merci aux contributeurs de ce livre blanc.

Julhiet  sterwen

 NEOBRAIN

université
PARIS-SACLAY

 IN
GROUPE

 DGA

UNIVERSITÉ
TOULOUSE
CAPITOLE

HRConseil

compétence
égale

 performanse

Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de **1500 clients en France et à l'international**, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

 performanse