



# Un zoom sur les référentiels de compétences

**Pourquoi, dans cet ouvrage, se focaliser sur les référentiels de compétences ? Quelle importance ont-ils ? Certes, démarrer une démarche compétence par l'élaboration de référentiels sans avoir travaillé les enjeux ni déterminé les objectifs et les résultats attendus relève du contresens. Car les référentiels formatent la démarche et peuvent facilement l'orienter, si l'on n'y prend pas garde, vers un simple projet de gestion des ressources humaines, de cartographie des emplois. Il ne faut pas négliger leur importance, à la fois pour traduire la volonté gestionnaire de l'entreprise, mais aussi parce que les référentiels sont, au long cours, les principales traces de la démarche. D'où ce zoom final sur un outil déterminant. Pour les salariés, les référentiels sont le support principal de la démarche au long des années ; c'est la raison pour laquelle ils y accordent de l'attention. Cette attention est d'autant plus vive que, dans ces référentiels, certaines compétences sont parfois formulées d'une manière qui ne cadre pas directement avec la représentation que chacun a de son métier.**

**Le référentiel cristallise donc les attentes et les déceptions, mais il assure une homogénéité pour l'évaluation des compétences dans l'entreprise : il garantit, en partie, l'équité entre les salariés. Il donne un statut général au face-à-face hiérarchique de l'évaluation des compétences. Sa construction doit donc faire l'objet d'une vigilance particulière.**

# Le référentiel, un outil déterminant

## De quoi s'agit-il ?

### Une définition

Le référentiel de compétences est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de chacun. Il sert à l'entretien hiérarchique. Relié à un système de classification, c'est l'outil grâce auquel les salariés sont rémunérés au regard des compétences qu'ils maîtrisent et qu'ils exercent.

Cet outil doit être légitime, non pas pour la seule direction de l'entreprise, mais aussi pour les professionnels. C'est la raison pour laquelle il est élaboré de façon participative. Par ailleurs, le référentiel doit rester un document maniable, c'est-à-dire qu'il doit être ramassé et ne pas excéder quelques pages.

### Un exemple de référentiel

Afin de donner une idée de référentiels classiques, voici un extrait du référentiel des conseillers en formation initiale d'une entreprise de formation.

On remarque sa brièveté : au complet, il tient en une page, ce qui est un atout incontestable. Organisé en 4 niveaux de maîtrise de la compétence, il formule celle-ci par des verbes d'action. Il présente plus de compétences génériques (transversales à plusieurs métiers) que spécifiques au métier, ce qui met l'accent sur les contributions générales au fonctionnement de l'entreprise plus que sur un professionnalisme approfondi.

	Axes	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Axe générique	Assurer la mission pédagogique	Gère les informations pédagogiques nécessaires à son travail.	Maîtrise la dimension pédagogique de son intervention dans le processus de formation.	Anticipe les actions à mettre en œuvre pour optimiser son rôle dans le processus de formation.	Participe à l'amélioration du processus de formation.
	Maîtriser la relation client	Assure une relation contractuelle.	Entretient un dialogue avec les clients (disponibilité, adaptabilité).	Favorise les échanges avec les clients pour optimiser la relation actuelle (écoute active, adaptabilité, créativité).	Aide au développement de la relation pérenne - Dynamise le partenariat durable (amélioration de la satisfaction).
	Dynamiser la relation au client interne	Transmet verbalement les informations qu'il estime nécessaires.	A identifié ses « clients internes » et leur facilite l'accès à l'information (outils écrits, classement, rigueur).	Connait le travail et les contraintes de ses collaborateurs et s'y adapte (amélioration continue de la relation).	Collabore avec ses « clients internes » et participe à l'amélioration continue du travail commun.
Axe spécifique	Analyser le besoin	Questionne et suit un guide d'entretien pour identifier le besoin.	Affine les questions traditionnelles et aide le client dans la formulation.	Pratique l'écoute active et la reformulation, permettant l'adhésion immédiate du client.	Permet au client de mieux exprimer ses besoins, mais également de découvrir ses besoins latents.
	Conseiller le client	Propose une solution « technique »	Facilite le choix entre plusieurs solutions techniques possibles.	Propose une solution stratégique (plus globale, sur le moyen / long terme).	Facilite le choix entre plusieurs solutions stratégiques.
	Dynamiser la relation client	Conclut un contrat lié strictement au besoin exprimé du client.	Conclut un ou plusieurs contrats permettant de satisfaire les besoins exprimés et latents.	Conclut un ou plusieurs contrats apportant une réponse stratégique aux besoins du client (long terme, partenariat).	Conclut un ou plusieurs contrats assurant des ventes « annexes ».

Ce référentiel a été élaboré par les acteurs de l'entreprise, sans recours à un consultant, dans une démarche compétence menée avec les principes du management de la qualité. Il comporte 5 autres compétences génériques (contrôler, améliorer, piloter, maîtriser le système qualité, maîtriser l'environnement légal et réglementaire) et deux autres compétences spécifiques (maîtriser l'outil de gestion de la relation client et entretenir le réseau relationnel).

- MONCHATRE S. (2004), « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, n° 45-1, p. 69-102.
- PARLIER M., « Qualification et compétence » (2003), in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 216-223.
- RICHEBE N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, n° 43-1, p. 99-126.

## Publications du réseau ANACT

- ANACT (2001), *Guide de conduite du diagnostic Compétences*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 32 p.
- ANGER M. (Coord.) (2003), *Compétences, qualification et travail : où en est le travail ? Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC et le réseau ANACT*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 60 p.
- ANGER M., CUKIERMAN S. (Dir.) (2001), *Agir sur la polyvalence et le contenu du travail*, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 81 p.
- ANGER M., CUKIERMAN S. (Coord.) (1996), *Changement d'organisation et développement des compétences*, *Les cahiers de l'ANACT*, n°7, Éditions du réseau ANACT, 56 p.
- ANGER M., ROY B. (1999), *Développement des compétences : la position des partenaires sociaux*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 36 p.
- CONJARD P., DEVIN B. (2004), *Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents. 44 p.
- du ROY O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Éditions du réseau ANACT, coll. Outils & méthodes, 168 p.
- PARLIER M. (2001), *Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une démarche compétence*, Éditions du réseau ANACT, 12 p.
- PARLIER M., SAVEREUX S. (Coord.) (2000), *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises*, *Les cahiers de l'ANACT*, n°15, Éditions du réseau ANACT, 93 p.