lucca

Construire une *grille de compétences* et la mettre en œuvre : les 10 conseils de Maud Jardin

DRH chez Lucca



Pour *Maud Jardin,* tout commence par une conviction :

Une grille de compétences ne doit pas être pensée comme un document administratif, mais comme un cadre partagé pour clarifier ce que l'entreprise valorise, accompagner les collaborateurs dans leur progression et rendre les décisions RH plus lisibles.

Comment construire une grille de compétences vraiment utile ?

C’est-à-dire comprise par les managers, actionnable
dans les entretiens et suffisamment solide pour objectiver les décisions RH.

1. Définir ce que l’entreprise veut vraiment valoriser
2. Construire d’abord le référentiel métier
3. Définir les attendus par poste et par niveau
4. Chercher la précision, sans créer une usine à gaz
5. Rendre les soft skills observables
6. Impliquer les managers dès la construction
7. Former les managers à l’utiliser
8. Utiliser la grille comme support de calibration
9. Prévoir un processus de mise à jour dès le départ
10. Soigner la pédagogie

1. Définir ce que l'entreprise veut vraiment valoriser

Avant de construire une grille, Maud Jardin recommande de prendre le temps de définir les critères qui sont propres à la culture de l'entreprise.

Autrement dit, la première question n'est pas

> *Quelles compétences faut-il mettre dans le tableau ?*

Mais plutôt

- *Qu'est-ce que l'entreprise veut reconnaître ?*
- *Quels comportements veut-elle encourager ?*
- *Qu'est-ce qui justifie une progression ?*
- *Qu'est-ce qui doit permettre de prendre une décision de promotion, de mobilité ou d'augmentation ?*

Il faut également clarifier l'objectif de la grille de compétences.

Est-ce un outil qui a vocation à être utilisé pour les évaluations de performance ? Pour le développement et la formation ? Pour la gestion de carrières ? Pour le recrutement ? Les 4 ? Toutes les entreprises n'en font pas le même usage.

Cette première étape est stratégique. Elle ne peut pas être portée uniquement par les RH. Elle doit associer la direction et les managers, car la grille va ensuite structurer des décisions très concrètes évaluation, formation, mobilité interne, évolution salariale.

2. Construire d'abord le référentiel métier

> *C'est extrêmement structurant et c'est ce qui nous a servi de colonne vertébrale pour la suite.*

L'objectif ici est **d'identifier les grandes familles de métiers,** de regrouper les postes par compétences proches, puis de définir des niveaux de séniorité.

Cette étape permet de poser une architecture claire :

- les familles de métiers et les métiers ;
- les postes ;
- les niveaux ou grades ;
- les voies d'évolution, par exemple expertise ou management.

C'est ce socle qui permet ensuite de relier les compétences aux autres processus RH.

3. Définir les attendus par poste et par niveau

> *Quand les compétences sont claires pour chaque métier, avec des niveaux et des exemples concrets, ça devient beaucoup plus facile de mesurer le niveau de chacun et donc d'évaluer de manière plus objective.*

Une grille de compétences utile doit permettre de répondre simplement à une question : **à ce poste et à ce niveau, qu'attend-on concrètement de la personne ?**

Pour être actionnable, chaque compétence peut être structurée autour de quatre éléments :

- une définition simple ;
- des comportements observables ;
- des exemples concrets ;
- des niveaux de maîtrise adaptés en fonction du grade.

Exemple de formulation :

Compétence	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Communication	Partage les informations utiles à son équipe	Adapte son message selon ses interlocuteurs	Structure et porte des messages complexes en transverse
Expertise métier	Maîtrise les fondamentaux du poste	Résout des situations complexes en autonomie	Fait progresser les pratiques de l'équipe
Collaboration	Travaille efficacement avec son équipe directe	Contribue à fluidifier les échanges entre équipes	Crée de l'alignement sur des sujets transverses

4. Chercher la précision, sans créer une usine à gaz

La difficulté, selon Maud Jardin, est de trouver le bon équilibre :

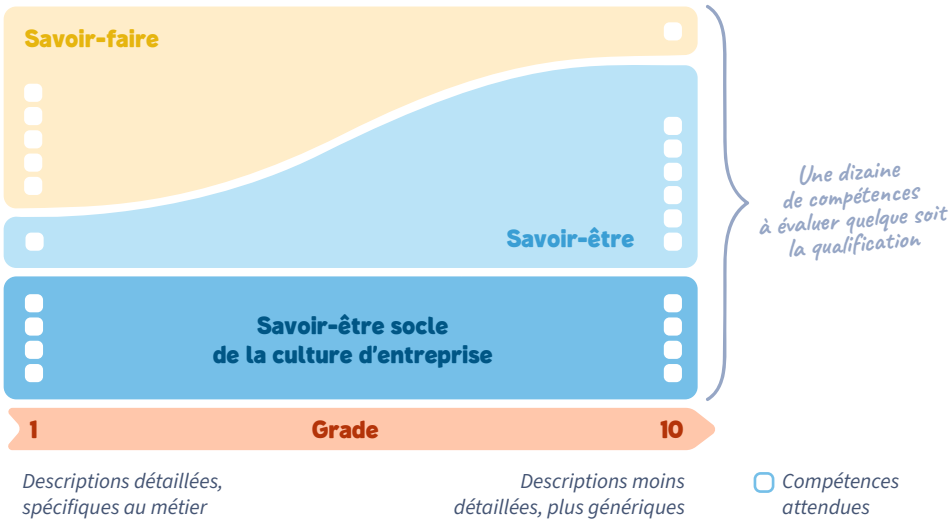
> *Une grille trop vague laisse trop de place à l'interprétation et une grille trop détaillée devient vite impossible à maintenir et décourage les managers.*

Quelques principes utiles :

- limiter le nombre de compétences (entre 5 et 10) ;
- être concis dans les définitions, l'objectif n'est pas de remplacer la fiche de poste avec le détail des missions ;
- éviter les formulations abstraites ;
- privilégier des comportements observables ;
- distinguer clairement les niveaux ;
- supprimer les critères qui ne servent jamais dans les décisions ;
- prévoir une mise à jour régulière.

À noter :

La part des compétences attendues entre savoir-faire et savoir-être évolue selon l'expérience *(Grade sur le schéma)*.



Pour les profils juniors, l'accent est généralement mis sur la maîtrise des savoir-faire métier. Les descriptions doivent être suffisamment précises pour guider leur progression et leur montée en autonomie.

À mesure que les collaborateurs gagnent en expérience, les compétences comportementales prennent davantage d'importance.

5. Rendre les soft skills observables

Comme mentionné plus haut, plus on monte en responsabilité, plus les compétences évaluées deviennent comportementales : leadership, influence, mentorat, prise de recul, capacité à embarquer, etc.

Maud Jardin rappelle que ces compétences sont plus difficiles à objectiver. Elles doivent donc être définies avec encore plus de précision.

L'enjeu est d'éviter les formulations floues.

Au lieu de dire	Préférer
"A un bon leadership."	*"Donne un cap clair à l'équipe, aide à prioriser, prend des décisions explicites et accompagne leur mise en œuvre."*
"Manque de résilience."	*"A besoin d'accompagnement pour maintenir la qualité de décision dans des périodes d'incertitude ou de forte charge."*

6. Impliquer les managers dès la construction

> *Une grille comprise et co-construite a beaucoup plus de chances d'être utilisée.*

Une grille de compétences ne doit pas être construite par les RH puis "déployée" aux managers.

Pour Maud Jardin, les managers doivent être associés à la réflexion, car ils seront les premiers utilisateurs de la grille.

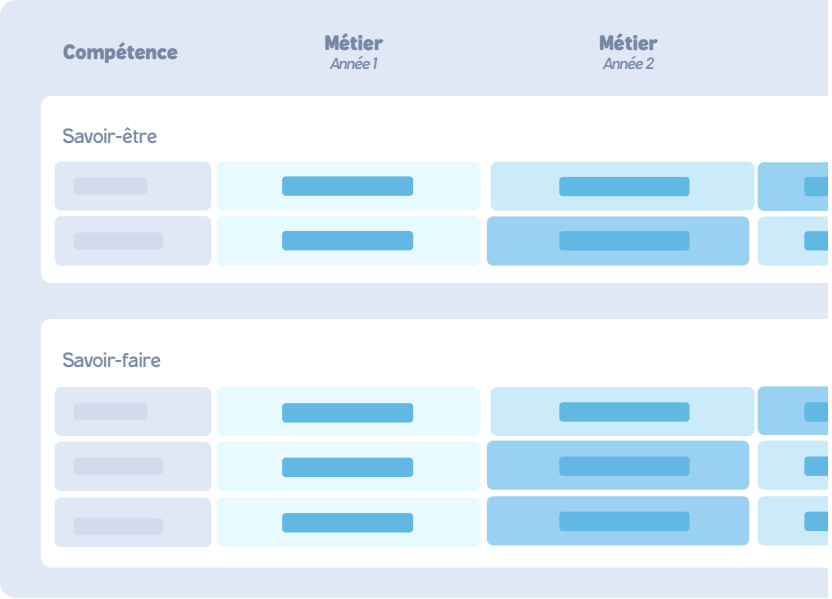
Ils peuvent notamment aider à :

- vérifier que les compétences correspondent à la réalité du métier ;
- formuler les niveaux avec des mots compréhensibles ;
- identifier les cas ambigus ;
- tester la grille sur des situations concrètes ;
- repérer les critères trop théoriques ;
- s'approprier le cadre avant de l'utiliser en entretien.

7. Former les managers à l'utiliser

Une grille, même bien construite, ne suffit pas à objectiver les évaluations. Encore faut-il que les managers sachent l'utiliser.

Pour Maud Jardin, la formation des managers est indispensable pour limiter les biais et rendre les décisions plus défendables.



8. Utiliser la grille comme support de calibration

Maud Jardin recommande de ne pas laisser l'évaluation reposer uniquement sur le regard du manager direct. Les People Reviews (ou Revues des talents) permettent de confronter les points de vue et de calibrer les décisions entre équipes.

La grille devient alors un support de discussion collective :

- Est-ce que le niveau « senior » signifie la même chose dans toutes les équipes ?
- Est-ce qu'un manager évalue plus sévèrement qu'un autre ?
- Est-ce qu'une promotion est cohérente avec les critères définis ?
- Est-ce que les décisions sont explicables dans le temps ?

C'est cette calibration qui permet de transformer la grille en outil d'équité.

9. Prévoir un processus de mise à jour dès le départ

Une grille de compétences n'est jamais terminée.
Les métiers évoluent, les attentes changent, les compétences deviennent parfois obsolètes.

L'enjeu n'est donc pas seulement de créer une grille, mais de la maintenir pertinente et actionnable dans le temps.

Bonnes pratiques :

- prévoir une revue annuelle ou semestrielle ;
- nommer un responsable par famille métier ;
- intégrer les retours des managers ;
- supprimer les compétences devenues obsolètes ;
- ajuster les niveaux selon l'évolution des métiers ;
- documenter les changements ;
- communiquer les mises à jour.

10. Soigner la pédagogie

Enfin, Maud Jardin insiste sur l'importance de la communication : expliquer le pourquoi, le fonctionnement, les impacts et les limites.

Quelques exemples de supports utiles :

- un mémo collaborateur ;
- une FAQ managers et/ou collaborateurs ;
- des exemples de lecture de grille ;
- des cas pratiques ;
- un guide d'entretien ;
- une présentation par équipe.

Découvrez 3 exemples de grilles de compétences

À propos de Lucca

Lucca développe ***des logiciels qui simplifient la vie*** des collaborateurs, de leurs managers et des responsables RH.

Nous aidons les entreprises à devenir plus performantes et réduire les tâches qui coûtent pour se consacrer à celles qui comptent.

Les logiciels que nous éditons couvrent un large éventail d'enjeux en matière de gestion des ressources humaines : dossiers collaborateurs, temps et activités, dépenses professionnelles, gestion des talents, préparation de la paie.