hilighter

ÉDITION RH ET FORMATION

Des postes aux compétences

Le guide pratique pour bâtir une organisation apprenante fondée sur les compétences

DANS CETTE ÉDITION

Chapitre 2 : Comprendre le fonctionnement actuel

Chapitre 3 : Construire un langage commun des compétences

Chapitre 4 : Rendre les capacités visibles et fiables

Chapitre 5 : Faire de l'apprentissage une pratique quotidienne

Plan à 90 jours et feuille de route sur 12 mois

Publié par SkillsBoard SAS, éditeur de hilighter. Gratuit à lire, imprimer et télécharger, sans inscription.

6 novembre 2026 · Version 1.0

Lire en ligne : https://www.hilighter.io/fr/guides/des-postes-aux-competences

Comment utiliser cette édition

Commencez par les chapitres 2, 3, 4 et 5. Installez des règles équitables et des pratiques simples.

Choisissez un enjeu concret et une équipe pilote. Parcourez les chapitres 1 à 8 pour un premier déploiement, ou consultez ceux recommandés par le questionnaire facultatif de 12 questions. Prévoyez 60 à 90 minutes de travail collectif par chapitre, désignez un responsable et revoyez les décisions chaque mois. Remplissez les modèles avec des faits, pas des intentions.

Cinq principes de travail

1. Partir des résultats métiers et du travail réel, pas d'un immense référentiel de compétences.
2. Définir des capacités observables et valider des preuves ; suivre une formation ne suffit pas.
3. Préserver la confiance : le développement des salariés ne doit pas devenir une surveillance ou un classement automatisé.
4. Inscrire l'apprentissage dans le travail, avec l'appui des managers, des pairs et des opportunités accessibles.
5. Commencer modestement, mesurer la qualité du travail et ajuster avant de généraliser.

Limites et garanties

Il s'agit d'une méthode pédagogique, pas d'une certification juridique, psychométrique ou réglementaire. Respectez le droit du travail et la protection des données applicables, consultez les représentants du personnel lorsque nécessaire et conservez les diplômes ou habilitations obligatoires. Les propositions de l'IA doivent être validées par des humains.

Définitions utiles

Terme	Définition
Poste / rôle	Ensemble de responsabilités susceptible d'évoluer.
Compétence	Capacité à accomplir une tâche utile dans un contexte défini.
Niveau de maîtrise	Degré d'autonomie et de fiabilité démontré.
Preuve	Production, réalisation, démonstration ou autre élément observable.

Terme	Définition
Organisation apprenante	Organisation qui découvre, partage, applique et améliore régulièrement ses connaissances.
Approche par les compétences	Décisions fondées sur les capacités démontrées et les exigences du travail, sans se limiter aux intitulés ou diplômes.

Chapitre 2 : Comprendre le fonctionnement actuel

Pourquoi c'est important

Une organisation apprenante ne se construit pas à partir d'un organigramme théorique. Repérez où les rôles, compétences et apprentissages sont décrits : recrutement, intégration, affectations, supervision et transmission informelle. Les salariés savent souvent faire plus que ce que les dossiers indiquent ; une formation suivie ne prouve pas une capacité maîtrisée.

Comment procéder

1. Réalisez de courts entretiens avec la direction, des managers et un échantillon représentatif de salariés ou bénévoles.
2. Examinez les documents existants : fiches de poste, procédures d'intégration, habilitations, productions, indicateurs et supports de formation.
3. Classez les informations en « connu », « non vérifié », « contradictoire » et « manquant », sans noter les individus.
4. Relevez trois frictions : retard récurrent, dépendance à une expertise et difficulté d'accès à l'apprentissage.
5. Fixez des indicateurs initiaux sans installer de surveillance nouvelle ni collecter de données personnelles inutiles.

Questions d'atelier

- Comment apprend-on aujourd'hui une nouvelle tâche ?
- Comment vérifie-t-on sa maîtrise ?
- Où les connaissances restent-elles bloquées ?

Adapter à votre organisation

- Petite entreprise : partir des consignes et conversations existantes.
- Association : distinguer salariés et bénévoles.
- Service d'un groupe : repérer les dépendances RH, IT et opérations.

Exemple illustratif

Une association constate que les bénévoles sont formés oralement mais que les transmissions entre permanences sont irrégulières. Deux procédures et une grille d'observation réduisent les oublis.

Erreur fréquente à éviter : Le diagnostic des processus ne doit pas devenir un classement secret de salariés.

Indicateurs à suivre : Temps d'intégration, erreurs répétées, procédures accessibles, accès équitable aux apprentissages.

Livrable et critère de sortie : Une carte de l'existant : trois contraintes, ressources disponibles et deux mesures de départ.

Fiche de travail 2.1 : Audit de l'existant

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Description actuelle des rôles	_____
Reconnaissance des compétences	_____
Lieu des preuves et documents	_____
Apprentissage des nouveaux arrivants	_____
Feedback des managers	_____
Inégalités d'accès à la formation	_____
Trois sujets à vérifier	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Fiche de travail 2.2 : Journal des frictions

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Étape de travail	_____
Problème et fréquence	_____
Conséquence qualité / mission	_____
Origine probable	_____
Preuve disponible	_____
Expérience simple à tester	_____
Responsable et date de revue	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Chapitre 3 : Construire un langage commun des compétences

Pourquoi c'est important

Le référentiel doit être compris par ceux qui font le travail. Traduisez quelques rôles prioritaires en tâches essentielles, puis en compétences définies simplement et en niveaux observables. Distinguez compétences, outils, traits de personnalité, responsabilités et habilitations. Un vocabulaire partagé et modeste vaut mieux qu'une taxonomie complexe non utilisée.

Comment procéder

1. Identifiez cinq à dix tâches essentielles pour chaque rôle pilote, y compris celles touchées par l'IA ou de nouveaux outils.
2. Déduisez-en six à douze compétences clés, avec une définition concrète ; regroupez les doublons.
3. Décrivez la réalisation de la tâche avec accompagnement, en autonomie et à un niveau avancé.
4. Faites relire les définitions par les salariés, managers et experts métiers ; acceptez les contre-exemples.
5. Versionnez le référentiel, désignez son propriétaire et conservez les certifications réglementaires séparément.

Questions d'atelier

- Une recrue comprendrait-elle ce qu'est un travail réussi ?
- « Communication » désigne-t-elle un comportement observable ?
- Quelle partie de la tâche change avec l'IA ?

Adapter à votre organisation

- Petite entreprise : une page par rôle suffit.
- Association : distinguer activités salariées, bénévoles et habilitations.
- Service d'un groupe : réutiliser le vocabulaire déjà validé s'il aide réellement.

Exemple illustratif

Dans une équipe support, « bon communicant » devient « reformule le problème, vérifie la compréhension et consigne la prochaine étape ». Les observateurs disposent enfin d'un critère partagé.

Erreur fréquente à éviter : Évitez l'inflation de compétences génériques et les niveaux accordés automatiquement selon l'ancienneté.

Indicateurs à suivre : Rôles critiques décrits, définitions validées par les équipes, ambiguïtés supprimées et fréquence de mise à jour.

Livrable et critère de sortie : Une matrice rôle-compétences approuvée avec exemples, niveaux et responsable de maintenance.

Fiche de travail 3.1 : Matrice rôle-compétences

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Rôle et responsabilités essentielles	_____
Tâche / résultat critique	_____
Compétence formulée simplement	_____
Comportement observable	_____
Niveau attendu (0–3)	_____
Habilitation obligatoire éventuelle	_____
Validateur et prochaine revue	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Fiche de travail 3.2 : Carte des niveaux de maîtrise

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Compétence et contexte	_____
Niveau 1 : avec accompagnement	_____
Niveau 2 : en autonomie	_____
Niveau 3 : avancé / transmission	_____
Exemples de preuves acceptées	_____
Risque de biais ou d'inaccessibilité	_____
Accord salarié et manager	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Chapitre 4 : Rendre les capacités visibles et fiables

Pourquoi c'est important

La cartographie n'est utile que si elle inspire confiance. L'auto-déclaration révèle parfois des talents cachés, mais elle doit s'appuyer sur des réalisations pertinentes et une revue équitable. « Non observé » ne signifie pas « incapable ». Les personnes concernées doivent savoir pourquoi les informations existent, qui les voit et comment demander une correction.

Comment procéder

1. Invitez les participants à décrire les capacités mobilisées dans leurs missions, projets et apprentissages, sans imposer la divulgation d'activités privées.
2. Choisissez des preuves proportionnées : réalisation, démonstration, observation, portfolio ou titre pertinent, avec contexte et date.
3. Prévoyez le désaccord entre salarié et manager ; lorsque l'enjeu est élevé, croisez plusieurs sources.
4. Commencez par une vue de couverture au niveau équipe ; une donnée absente reste « inconnue ».
5. Définissez les accès, la conservation, la rectification et la suppression avant la saisie de données individuelles.

Questions d'atelier

- Quelle preuve convaincrait un observateur impartial ?
- Comment reconnaître une compétence acquise hors d'un intitulé de poste ?
- Quelle erreur de dossier pourrait pénaliser quelqu'un ?

Adapter à votre organisation

- Petite entreprise : regarder d'abord la couverture d'équipe.
- Association : protéger les usagers dans les exemples.
- Service d'un groupe : aligner les droits d'accès sur les politiques internes.

Exemple illustratif

Une assistante de projet présente un tableau de bord récent et explique sa méthode : sa compétence de reporting est reconnue. Une autre compétence sans preuve reste « à vérifier ».

Erreur fréquente à éviter : N'utilisez pas de scores IA non validés pour décider automatiquement d'une promotion, d'un salaire ou d'une rupture de contrat.

Indicateurs à suivre : Preuves récentes sur compétences critiques, désaccords ouverts, inconnues et temps de validation.

Livrable et critère de sortie : Une matrice pilote transparente et une procédure convenue pour l'actualiser.

Fiche de travail 4.1 : Fiche de preuve

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Compétence et contexte	_____
Type de preuve et date	_____
Lien ou description minimale	_____
Ce que la preuve démontre	_____
Niveau proposé et incertitude	_____
Commentaire / correction de la personne	_____
Décision du validateur humain	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Fiche de travail 4.2 : Carte de couverture et continuité

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Tâche ou rôle critique	_____
Couverture minimale nécessaire	_____
Personnes validées (vue autorisée)	_____
Preuves manquantes ou périmées	_____
Risque de dépendance unique	_____
Plan de relève / développement	_____
Date de revue	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Chapitre 5 : Faire de l'apprentissage une pratique quotidienne

Pourquoi c'est important

Un catalogue de formations ne transforme pas le travail. L'apprentissage est utile lorsqu'il est appliqué, répété, accompagné et revu. Inscrivez de petites routines dans les réunions et les projets existants. Proposez des formats compatibles avec les horaires décalés, le temps partiel, le télétravail, le bénévolat et les besoins d'accessibilité.

Comment procéder

1. Choisissez une lacune prioritaire liée à une tâche réelle et identifiez une situation d'entraînement sans risque.
2. Associez une ressource à une mise en pratique : compagnonnage, rotation, coaching, simulation, retour d'expérience ou courte formation.
3. Installez un rythme tenable : dix minutes de rétrospective, échange entre pairs tous les quinze jours ou démonstration mensuelle.
4. Demandez aux managers de protéger le temps, de donner un feedback précis et de reconnaître la transmission des savoirs.
5. Deux à six semaines plus tard, recherchez une preuve d'application et adaptez si le résultat du travail n'évolue pas.

Questions d'atelier

- Où peut-on s'entraîner sans mettre les clients en danger ?
- Qui reste exclu à cause du lieu, du handicap ou de la charge ?
- Que doit-on arrêter pour libérer du temps ?

Adapter à votre organisation

- Petite entreprise : pratiquer lors des passations existantes.
- Association : proposer des formats asynchrones aux bénévoles.
- Service d'un groupe : utiliser les rituels d'équipe sans multiplier les réunions.

Exemple illustratif

Une petite association organise quinze minutes de revue de cas toutes les deux semaines. Elle modifie une procédure d'accueil des bénévoles et suit les erreurs de transmission.

Erreur fréquente à éviter : Le nombre d'heures de formation ne suffit pas à démontrer le progrès.

Indicateurs à suivre : Occasions de pratique, démonstrations, transfert au poste, accès équitable et résultat opérationnel.

Livrable et critère de sortie : Une routine avec animateur, exercice pratique, preuve à observer et prochaine revue.

Fiche de travail 5.1 : Expérience d'apprentissage au travail

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Lacune prioritaire	_____
Tâche réelle pour s'exercer	_____
Méthode et adaptation accessible	_____
Fréquence et temps protégé	_____
Pair ou coach	_____
Preuve après 30 jours	_____
Poursuivre / modifier / arrêter	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Fiche de travail 5.2 : Accord de développement individuel

Complétez ce modèle en atelier. Nommez un responsable, appuyez-vous sur des faits et fixez la prochaine révision.

Question / champ	Notes / décision
Compétence et utilité	_____
Preuve actuelle / inconnue	_____
Objectif précis	_____
Mise en pratique et soutien	_____
Besoins de temps / accessibilité	_____
Preuve après 30–60 jours	_____
Choix de la personne et appui du manager	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Vos 90 premiers jours

Choisissez un enjeu concret et une équipe pilote. Parcourez les chapitres 1 à 8 pour un premier déploiement, ou consultez ceux recommandés par le questionnaire facultatif de 12 questions. Prévoyez 60 à 90 minutes de travail collectif par chapitre, désignez un responsable et revoyez les décisions chaque mois. Remplissez les modèles avec des faits, pas des intentions.

Jours 1–15 : s'aligner

Sponsor, participation des salariés, enjeu, périmètre, état initial et règles de données.

Jours 16–30 : cartographier

Tâches prioritaires, cinq à dix tâches par rôle, compétences et niveaux observables.

Jours 31–45 : prouver

Participation des personnes, collecte de preuves, gestion de l'incertitude sans surévaluation.

Jours 46–60 : pratiquer

Première routine d'apprentissage et temps protégé pour le feedback.

Jours 61–75 : décider

Utilisation des éléments pour une décision transparente de staffing, développement ou continuité.

Jours 76–90 : revoir

Comparaison au départ, écoute des préoccupations, coût de gestion, décision de déployer ou ajuster.

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____

Action proposée	Responsable	Date de révision	Preuve / résultat
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Feuille de route sur 12 mois

Mois 1–3

Pilote, règles de preuves et de gouvernance, décision de poursuite.

Mois 4–6

Deux équipes proches, formation des managers, réutilisation du langage et simplification.

Mois 7–9

Intégration des nouveaux et une décision d'affectation ; contrôle de l'accès équitable.

Mois 10–12

Évolution des rôles et de l'IA, bilan interne et choix des priorités de l'année suivante.

Exemple de niveaux de maîtrise

- 0 - **Non démontré** : Aucune preuve suffisante, sans présumer du potentiel.
- 1 - **Accompagné** : Réalise la tâche avec aide ou modèle.
- 2 - **Autonome** : Réalise la tâche de façon fiable dans les situations courantes.
- 3 - **Avancé / transmet** : Gère les exceptions et aide les autres à progresser.

Votre prochaine action

Choisissez une équipe pilote, nommez le sponsor et fixez un premier atelier de 45 minutes. Le résultat du premier mois n'est pas un référentiel complet, mais une compréhension partagée du travail essentiel, des capacités nécessaires et de la manière de constater les progrès.

Pour aller plus loin

Les 8 chapitres, les trois exemples et toutes les sources figurent dans l'édition complète et en ligne :

Lire en ligne : **https://www.hilighter.io/fr/guides/des-postes-aux-competences**

PDF : **https://www.hilighter.io/downloads/from-jobs-to-skills.fr.pdf**

Essayez sur vos propres rôles : hilighter est gratuit jusqu'à 3 rôles.
https://app.hilighter.io/signup

© 2026 SkillsBoard SAS - hilighter. Cahier pédagogique. Exemples et délais indicatifs.