

# Comment créer et utiliser un référentiel de compétences ?

## Réponse courte

Un référentiel de compétences est un outil structurant qui recense les **compétences techniques**, **comportementales et transversales** requises pour chaque fonction de l'entreprise, avec des niveaux de maîtrise attendus. Au Luxembourg, aucune loi n'impose sa création, mais il constitue le socle de la plupart des processus RH : recrutement, évaluation, formation, mobilité interne et gestion de carrière. Son élaboration doit respecter le **principe d'égalité de traitement** (art. L.251-1) et la délégation du personnel doit être consultée lorsqu'il impacte l'organisation du travail (art. L.414-1 et s.).

Le référentiel gagne en pertinence lorsqu'il est articulé avec le programme **GPEC de l'ADEM** (art. L.514-1 à L.514-6) et le plan de formation de l'entreprise (art. L.542-1 et s.). Au Luxembourg, il doit intégrer les **compétences linguistiques** (FR/DE/LU/EN selon les fonctions) et les **compétences interculturelles**, compte tenu de la diversité des équipes. Un référentiel bien conçu permet d'objectiver les décisions RH, de réduire les biais dans l'évaluation et de fournir un langage commun entre managers, RH et collaborateurs.

## Définition

Le **référentiel de compétences** est un document structure qui décrit, pour chaque métier ou famille de métiers de l'organisation, les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction, assorties de niveaux de maîtrise progressifs (généralement 3 à 5 niveaux, de "débutant" à "expert"). Il distingue typiquement trois catégories de compétences : les compétences **techniques** (savoir-faire spécifiques au métier), les compétences **comportementales** (soft skills, savoir-être) et les compétences **transversales** (compétences partagées entre plusieurs fonctions, comme la gestion de projet ou la communication).

Le référentiel se distingue de la fiche de poste (qui décrit les missions et responsabilités) et du profil de compétences individuel (qui mesure les compétences acquises par un salarié donne). Il sert de **grille de lecture commune** pour l'ensemble des processus RH : définir les critères de recrutement, structurer les entretiens d'évaluation, identifier les besoins de formation, construire les parcours de mobilité interne et préparer les plans de succession. Au Luxembourg, les secteurs réglementés (finance, santé, construction) ont parfois des référentiels de compétences sectoriels imposés par les autorités de tutelle (CSSF, Ministère de la Santé), qui doivent être intégrés dans le référentiel interne de l'entreprise.

Vous cherchez un SIRH adapté au Luxembourg ? myHR centralise vos processus RH dans une solution Made In Luxembourg. [Demander une démo ?](#)

## Questions fréquentes

### À quelle fréquence réviser le référentiel ?

Réviser à fréquence régulière (annuelle ou bisannuelle) pour intégrer les évolutions des métiers, technologies et compétences émergentes. L'accélération de la digitalisation et les exigences ESG dans le secteur financier imposent des mises à jour fréquentes.

### Combien de compétences inclure par fonction ?

Limiter le nombre à 8-12 compétences maximum par fonction pour maintenir lisibilité et opérationnalité. Un référentiel trop détaillé devient inutilisable en pratique. Les compétences se répartissent entre techniques (savoir-faire), comportementales (savoir-être) et transversales (compétences partagées).

### Combien de niveaux de maîtrise prévoir ?

Définir une échelle de 4 niveaux progressifs : notions, pratique, maîtrise, expertise. Chaque niveau doit être illustré par des indicateurs comportementaux observables pour éviter les interprétations subjectives et faciliter le dialogue entre manager et collaborateur lors des évaluations.

### Comment articuler référentiel et plan de formation ?

Articuler le référentiel avec le plan de formation pour que les écarts de compétences identifiés débouchent systématiquement sur des actions de développement financées et planifiées. Le cofinancement INFPC (art. L.542-1 et s.) réduit le coût de cet investissement.

### Comment créer un référentiel de compétences au Luxembourg ?

Quatre étapes : cartographie des métiers et compétences, structuration en niveaux de maîtrise, déploiement et appropriation par les managers, mise à jour annuelle ou bisannuelle. Le référentiel recense compétences techniques, comportementales et transversales par métier.

### Comment intégrer les compétences linguistiques ?

Intégrer les compétences linguistiques de manière différenciée selon les fonctions, en tenant compte de la réalité du marché luxembourgeois. Un chargé de clientèle en banque de détail doit maîtriser le luxembourgeois ; un analyste financier l'anglais technique. Adapter aux frontaliers francophones, germanophones, anglophones.

### Quelles obligations légales pour le référentiel ?

Les compétences définies ne doivent pas générer de discrimination indirecte (art. L.251-1). Les niveaux doivent être basés sur des indicateurs observables. Chaque salarié doit connaître les compétences attendues pour sa fonction (art. L.121-6). Consultation de la délégation si modification de l'organisation.

## Conditions d'exercice

La création et l'utilisation d'un référentiel de compétences s'inscrivent dans un cadre légal souple mais qui impose certaines garanties.

Condition	Detail
<b>Égalité de traitement</b>	Les compétences définies ne doivent pas générer de discrimination indirecte (art. <a href="#">L.251-1</a> )
<b>Objectivité des critères</b>	Les niveaux de maîtrise doivent être basés sur des indicateurs observables et mesurables
<b>Information des salariés</b>	Chaque salarié doit connaître les compétences attendues pour sa fonction (art. <a href="#">L.121-6</a> )
<b>Consultation délégation</b>	Obligatoire si le référentiel modifie l'organisation du travail où les critères d'évaluation (art. <a href="#">L.414-1</a> et s.)
<b>Protection des données</b>	Les évaluations individuelles basées sur le référentiel sont des données personnelles (RGPD)
<b>Conformité sectorielle</b>	Respect des référentiels imposés par les autorités de tutelle le cas échéant (CSSF, CAA)

## Modalités pratiques

La création d'un référentiel de compétences au Luxembourg suit quatre étapes.

### 1. Cartographie des métiers et des compétences

Recenser l'ensemble des métiers ou familles de métiers de l'organisation. Pour chaque métier, identifier les compétences requises en associant les managers opérationnels, les experts métiers et les collaborateurs eux-mêmes. Utiliser des méthodes complémentaires : entretiens individuels, ateliers collectifs, analyse des fiches de poste existantes, observation en situation de travail. Au Luxembourg, cette étape doit intégrer les compétences linguistiques spécifiques à chaque fonction (par exemple, un chargé de clientèle en banque de détail doit maîtriser le luxembourgeois, un analyste financier doit maîtriser l'anglais technique).

### 2. Structuration et niveaux de maîtrise

Organiser les compétences par catégories (techniques, comportementales, transversales) et définir pour chacune une échelle de niveaux de maîtrise (généralement 4 niveaux : notions, pratique, maîtrise, expertise). Chaque niveau doit être illustré par des indicateurs comportementaux observables, pour éviter les interprétations subjectives. Formaliser le référentiel dans un format accessible (tableau, outil digital) et le soumettre à la validation des parties prenantes (direction, managers, délégation du personnel le cas échéant).

### 3. Déploiement et appropriation

Communiquer le référentiel à l'ensemble des salariés et former les managers à son utilisation. Intégrer le référentiel dans les outils RH existants : grilles d'entretien annuel, critères de recrutement, identification des besoins de formation, parcours de mobilité interne. Organiser des sessions d'information pour expliquer les objectifs du référentiel et répondre aux questions. La phase d'appropriation est critique : un référentiel non utilisé par les managers est un investissement perdu.

### 4. Mise à jour et évolution

Réviser le référentiel à une fréquence régulière (annuelle ou biannuelle) pour intégrer les évolutions des métiers, des technologies et des compétences émergentes. Au Luxembourg, l'accélération de la digitalisation et les exigences croissantes en matière de compétences ESG (environnement, social, gouvernance) dans le secteur financier imposent des mises à jour fréquentes. Associer les managers et les collaborateurs à cette révision pour maintenir la pertinence et l'adhésion.

## Pratiques et recommandations

**Associer** les collaborateurs à la construction du référentiel dès la phase de cartographie, car leur connaissance du terrain enrichit la description des compétences et favorise leur adhésion au résultat final.

**Limiter** le nombre de compétences par fonction à 8-12 maximum pour maintenir la lisibilité et l'opérationnalité du référentiel ; un référentiel trop détaillé devient inutilisable en pratique.

**Illustrer** chaque niveau de maîtrise par des exemples concrets de comportements observables, pour réduire la subjectivité des évaluations et faciliter le dialogue entre manager et collaborateur.

**Intégrer** les compétences linguistiques de manière différenciée selon les fonctions, en tenant compte de la réalité du marché luxembourgeois (frontaliers francophones, germanophones, anglophones selon les secteurs).

**Articuler** le référentiel avec le plan de formation pour que les écarts de compétences identifiés débouchent systématiquement sur des actions de développement financées et planifiées.

**Digitaliser** le référentiel dans le SIRH de l'entreprise pour permettre un accès facile, des mises à jour centralisées et un croisement avec les données d'évaluation et de formation.

**Évaluer** annuellement l'utilisation effective du référentiel par les managers et mesurer son impact sur la qualité des recrutements, des évaluations et des plans de formation.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Principe d'égalité de traitement entre salariés
Art. <u>L.121-6</u> Code du travail	Information du salarié sur les conditions de la relation de travail
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Formation professionnelle continue et cofinancement
Art. <u>L.514-1</u> à <u>L.514-6</u> Code du travail	Programme GPEC de l' <u>ADEM</u>
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données personnelles d'évaluation

Le référentiel de compétences n'est pas un exercice académique mais un outil opérationnel. Sa valeur dépend de son utilisation quotidienne par les managers et de sa cohérence avec les autres processus RH. Un référentiel bien conçu mais non utilisé est un échec ; un référentiel imparfait mais utilisé par tous est un succès.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.