

# L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DES PERFORMANCES

## Plan

### Introduction

1. Définition des concepts
2. Les champs de l'évaluation
  - 2.1. L'évaluation des compétences
  - 2.2. L'évaluation de la performance
3. Les périodes d'intervention de l'évaluation
4. La préparation de l'évaluation
5. La mise en pratique de l'évaluation des compétences et/ou des performances : approches, méthodes et outils
  - 5.1. Les approches en matière d'évaluation de la performance
  - 5.2. Les méthodes ou outils d'évaluation des compétences et/ou des performances
    - 5.2.1. Le bilan des compétences
    - 5.2.2. Le 360° feedback
    - 5.2.3. L'assessment center
  - 5.3. Les résultats et le suivi de l'évaluation

### Conclusion

## Introduction

Le processus d'évaluation consiste en un ensemble d'activités de planification, de direction, de suivi, de contrôle et de développement visant à optimiser les contributions des personnes au travail. Aujourd'hui pratiquée de façon systématique et plus ou moins structurée dans la majorité des grandes entreprises, elle peut être définie comme une action qui a pour objectif de porter un jugement sur les contributions d'une personne au travail au cours d'une période passée donnée (généralement un an).

### 5. Définition des concepts

- La compétence, est définie comme le potentiel d'action d'une personne, intégrant des savoirs, des stratégies, des habiletés, des attitudes dans un processus débouchant sur des résultats. Ce sont ces derniers qui constituent la performance.
- En effet, la performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou dans une compétition. Elle évoque l'idée de réussite au travail ou d'exploit. Au contraire de la compétence qui est un potentiel d'action efficiente dans un ensemble de situations (une action potentielle), la performance est une action efficiente dans une situation donnée.

### 6. Les champs de l'évaluation

L'évaluation peut porter sur les compétences ou sur la performance séparément ou encore sur les deux simultanément. En effet l'évaluation des compétences peut être envisagée à travers l'évaluation des performances des employés qui correspondra à la mise en application, en pratique, de la compétence. Ces performances vont servir de révélateur des compétences.

#### 6.1. L'évaluation des compétences

Ainsi, l'évaluation des compétences consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Elle permet de distinguer :

- les compétences qu'il maîtrise parfaitement ;
- les compétences requises qu'il ne possède pas ;
- les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment ; et

- les compétences qu'il a mais qu'il n'utilise pas.

## 6.2. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance quant à elle consiste à évaluer les résultats d'un salarié c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer :

- soit à des objectifs préalablement établis ;
- soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

## 7. Les périodes d'intervention de l'évaluation

Tandis que l'évaluation des compétences est présente dès le recrutement, car on imagine mal un collaborateur recruté sans précaution d'évaluation de ses compétences à l'entrée en fonction, l'évaluation des performances n'intervient qu'après une période, généralement un an, passé par l'employé dans l'organisation.

Il faut signaler que l'évaluation ne porte pas uniquement sur les compétences et/ou les performances de l'employé, elle peut porter également sur son potentiel (capacités à assumer des responsabilités supérieures ou différentes dans le futur), sur son professionnalisme (maîtrise des différentes compétences qui sont nécessaires au salarié dans son métier pour pouvoir effectuer un travail de qualité dans la durée), ou encore sur son implication ou sa motivation au travail (degré d'implication du salarié dans son travail, niveau d'engagement dans ses activités).

L'évaluation, qui est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation n'est pas une activité inopinée limitée à la production du formulaire d'évaluation ; c'est un processus continu qui répond à des objectifs, nécessite des préalables pour sa bonne exécution et repose sur des méthodes et des outils bien précis.

## 8. La préparation de l'évaluation

Elle consiste à définir les buts recherchés et les modalités de l'évaluation. De façon concrète, il s'agit de :

- définir les finalités de l'évaluation c'est-à-dire le but poursuivi par l'évaluation
- définir le dispositif ou l'instance d'évaluation autrement dit déterminer les personnes qui vont participer à l'évaluation de l'agent

- définir les instruments ou moyens de collecte des informations sur la performance de l'agent. Ces moyens peuvent être : l'observation directe de l'agent au travail, le relevé des erreurs et incidents critiques, le feedback de la clientèle, l'entretien annuel d'évaluation (Il faut ajouter ici la collecte, le tri et traitement préalable de l'information disponible sur l'agent concerné).
- définir les instruments de mesure de la performance : normes et standards de performances spécifiques attendues ; critères d'évaluation, etc. (Il s'agit donc de critères et normes auxquels l'évaluateur va se référer et sur lesquels il va s'appuyer pour se prononcer sur les performances de l'agent. Ils varient en fonction de l'activité de l'organisation, du poste de travail et/ou du grade ou de la catégorie de l'agent).
- définir le moment de l'évaluation.
- définir les méthodes ou outils qui seront utilisés pour l'évaluation.
- informer et former les évaluateurs,
- définir le processus de contrôle ou suivi.

Il faut préciser que la préparation de l'évaluation doit se faire de façon participative c'est-à-dire en impliquant les agents qui seront évalués. En effet, ces derniers doivent être informés du but et des modalités de leur évaluation pour s'y préparer.

## 5. La mise en pratique de l'évaluation des compétences et/ou des performances : approches, méthodes et outils

### 5.1. Les approches en matière d'évaluation de la performance

Il existe deux grandes approches conceptuelles :

- ✚ L'évaluation des personnes, orientée vers l'individu, et dont le postulat est que les bons comportements, les bons moyens, les activités appropriées conduisent aux bons résultats. Dans cette approche, l'évaluation porte sur : les traits personnels ; le comportement ; les connaissances ; l'habileté ; et le potentiel.
- ✚ L'évaluation des résultats, orientée vers l'emploi. Elle porte sur : la qualité et le degré de réalisation du mandat ; l'analyse du travail ; et le contrôle des opérations.

### 5.2. Les méthodes ou outils d'évaluation des compétences et/ou des performances

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation comportant chacune des avantages et des inconvénients. Si les différentes méthodes d'évaluation répondent aux mêmes finalités, elles se différencient sur de nombreux points : la mise en place, le but recherché et les outils. La plupart de ces méthodes d'évaluation permettent d'évaluer aussi bien les compétences que les performances. Comme nous l'avons signalé en introduction, l'évaluation des compétences peut être envisagée à travers l'évaluation des performances qui correspond à la mise en application, en pratique, de la compétence.

Mais il existe des méthodes qui sont spécifiques à l'évaluation des compétences telles que le bilan des compétences.

### 5.2.1. Le bilan des compétences

Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point et d'analyser ses compétences professionnelles et extraprofessionnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de développement par la formation. Il a pour objectif d'identifier et d'évaluer les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis au cours des expériences professionnelles, lors de formations ou à l'occasion d'activités personnelles exercées en dehors du travail, mais également de déterminer les motivations et de détecter des potentialités inexploitées jusqu'alors.

Le bilan de compétences est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise sous l'initiative de l'employeur, avec l'accord du salarié, ou à l'initiative du salarié dans le cadre du congé pour bilan de compétences. Dans le premier cas, l'entreprise détermine de manière discrétionnaire les bénéficiaires prioritaires, les conditions d'ancienneté, la durée et le coût du bilan. Dans le second cas, l'accès au congé bilan de compétences est destiné aux salariés bénéficiant de 5 ans d'ancienneté, consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise d'emploi. Un délai de franchise de 5 ans est nécessaire entre 2 bilans sauf si le salarié a changé d'entreprise. Ce congé est d'une durée de 24h de temps de travail, consécutif ou non.

La réalisation du bilan de compétences comprend 3 phases :

- 📌 Une phase préliminaire : confirmation de l'engagement du salarié, définition et analyse de ses besoins, informations sur les techniques, les méthodes et le déroulement du bilan.

- ✚ Une phase d'investigation : analyse des motivations et intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, identification de ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, évaluation éventuelle de ses connaissances générales, détermination de ses possibilités d'évolution professionnelle.
- ✚ Une phase de conclusion remise des résultats de la phase d'investigation, recensement des facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet professionnel/de formation, prévision de ses principales étapes de mise en œuvre. Le document de synthèse est uniquement destiné au salarié bénéficiaire et ne peut être transmis à l'employeur qu'avec son accord.

### 5.2.2. Le 360° feedback

D'origine Nord Américaine, le 360 degrés feedback ou 360° tout court est une méthode d'évaluation consistant à faire évaluer les comportements d'un individu par lui-même et son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients internes ou externes et ses fournisseurs ou autres partenaires. Il est possible de restreindre cette évaluation en un 180°, c'est-à-dire en interrogeant l'individu et son supérieur hiérarchique seulement.

Les évaluateurs sont déterminés en fonction du poste et des objectifs à atteindre. Cette méthode peut être utilisée soit à des fins d'évaluation (avec par exemple influence sur la rémunération, la promotion ou le recrutement), soit à des fins d'autoévaluation, auquel cas les résultats ne sont communiqués qu'à l'évalué, avec une finalité de développement personnel. L'évalué peut ensuite choisir de les partager ou pas avec son équipe ou sa hiérarchie. En effet, il s'agit avant tout d'un outil de développement personnel qui permet à l'évalué de faire le point sur ses compétences managériales.

La méthodologie consiste en premier lieu à :

- identifier avec la direction les valeurs clés de l'entreprise ;
- élaborer les comportements/compétences associés à ces valeurs ;
- rédiger sur cette base un questionnaire.

Ensuite, l'employé procède à une auto-évaluation en remplissant ce questionnaire, qui contient une cinquantaine de questions portant sur ses qualités et compétences managériales. Un questionnaire semblable est soumis aux autres personnes impliquées

le processus d'évaluation et les réponses sont traitées de manière anonyme. Une restitution est alors réalisée auprès de l'évalué, après comparaison des réponses. Les résultats sont interprétés à l'aide d'un graphique et analysés lors d'un débriefing et d'un entretien avec l'évalué. L'objectif de la restitution est de faire un bilan sur les compétences acquises et celles à développer.

### 5.2.3. L'assessment center

D'origine anglosaxonne, l'assessment center est une méthode d'évaluation approfondie des compétences des employés, basé sur une mise en situation où l'on demande au candidat de traiter en un temps limité, un problème qui lui est confié, semblable à une problématique réelle de travail. Ces mises en situation sont observées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers généralement internes à l'entreprise. Ces derniers évaluent la stabilité émotionnelle, la résistance au stress, l'adaptabilité du candidat.

L'assessment center permet l'analyse non seulement des compétences, mais aussi du potentiel intellectuel, du style de management de l'agent ou du candidat, à partir d'un référentiel de compétences exigées et adapté aux besoins de l'entreprise, et des critères d'évaluation fiables et objectifs définis préalablement, afin de valider son évolution professionnelle pour un poste donné.

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage a été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste. Cette méthode peut être utilisée pour la sélection, la promotion interne ou le développement des compétences de l'entreprise. Les mises en situation peuvent se faire de différentes façons :

- Atelier « in basket », le basket désigne la corbeille de courrier dans laquelle s'accumulent lettres, rapports et notes de services. Le participant doit répondre à ce courrier dans un temps limité et a toute latitude pour s'organiser et envisager des actions diverses.
- Atelier de recherche d'informations : le participant est placé devant un problème auquel il possède très peu d'éléments et va devoir se renseigner. Il est invité à poser des questions à un animateur jouant le rôle de « personne informante ».
- Exposé oral, préparé ou non préparé.

- Travail de groupe avec objectifs (communs, différents ou conflictuels).
- Jeux avec compères ce sont des jeux de rôles dans lesquels le bénéficiaire s'entretient avec un interlocuteur (le compère) dont le rôle est prédéterminé. Le jeu de rôle est filmé et analysé.

Le salarié doit avoir un compte-rendu de cette simulation qui doit s'appuyer sur des observations concrètes précises valorisant ses points faibles et forts. La restitution au candidat lui permet de réaliser qu'il n'est finalement pas fait pour un poste.

### 5.3. Les résultats et le suivi de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation doivent être restitués à l'évalué et doit servir de support à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement donner lieu à plusieurs types d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

En effet, une bonne évaluation est toujours suivie de décisions de gestion permettant de corriger les carences et/ou de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. Si un système d'évaluation n'aboutit jamais à des décisions de gestion, alors il doit être reformulé. De toutes les façons, un système d'évaluation ne servira à rien si les dirigeants ne l'utilisent pas pour prendre des décisions susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise.

### Conclusion

L'évaluation des compétences et des performances des employés par l'employeur est une étape très importante dans le management des ressources humaines en ce sens qu'elle permet à l'entreprise dans laquelle elle est menée d'atteindre ses objectifs. Mais lorsqu'elle est faite, elle doit aussi faire objet de suivi. Il est donc nécessaire que les dirigeants veillent à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action qui résulte de l'évaluation s'ils ne souhaitent pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable. La restitution et l'exploitation des résultats de l'évaluation doivent donc être considérées comme faisant partie du processus d'évaluation.