

## L'évaluation des compétences et du potentiel

### I. L'évaluation des compétences : un outil de développement des salariés

#### A. L'objet et le contenu de l'évaluation

- L'élaboration d'une politique d'évaluation commence par l'examen de la stratégie de la société en termes d'enjeux et de priorités. On la décline ensuite en valeurs-clés, puis en compétences.
- La compétence rassemble trois types de savoirs : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Elle se mesure dans la situation de travail actuelle du salarié et dans l'exécution du travail et de la mission qui lui ont été confiés, alors que le potentiel est un pari sur les possibilités qu'aura le salarié d'accomplir, dans l'avenir, de nouvelles missions.
- À partir des compétences, l'entreprise établit un référentiel de compétences qui contient les compétences techniques, transversales et comportementales.

#### B. Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation répond à des enjeux :

- pour l'entreprise :
  - accroître le niveau de qualification et de performance de tous dans l'entreprise ;
  - faire évoluer et fidéliser les salariés ;
  - élaborer un plan de formation au plus près des besoins de l'entreprise.
- pour les managers :
  - accompagner les collaborateurs dans leur évolution et leur progression professionnelle ;
  - disposer d'un levier pour accroître la motivation et la performance des équipes.
- pour les salariés :
  - permettre de s'exprimer sur leur activité professionnelle, leurs motivations, leurs difficultés ;
  - être accompagnés pour conforter ou ajuster leur projet professionnel ou de formation.

### II. Les différents modes d'évaluation des compétences et du potentiel des collaborateurs

#### A. Les entretiens

- L'entretien professionnel est obligatoire (loi du 5 mars 2014) pour tous les salariés, tous les deux ans.

Il permet à l'employeur de faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié dans l'entreprise.

- L'entretien annuel d'évaluation n'est pas obligatoire.

Il permet d'effectuer un bilan sur le travail, les compétences mais aussi les résultats du salarié (fonction d'appréciation). Il est donc utile au manager pour mieux connaître le travail accompli par le salarié. Il permet aussi d'instaurer un moment de dialogue et de partage pour une meilleure compréhension des objectifs individuels et collectifs (fonction de communication).

- Plusieurs modes d'évaluation existent et peuvent être combinés, chaque mode étant plus ou moins adapté à un contexte, une stratégie et un type de management :
  - l'entretien d'évaluation (en face-à-face) ;
  - l'entretien collectif ;
  - le 360° (ou le 180° ou le 540°) ;
  - l'auto-évaluation.

## **B. Les outils de l'évaluation**

- Les entreprises utilisent des grilles d'entretien d'évaluation qui permettent d'évaluer à la fois le passé, le présent et le futur des fonctions et compétences du salarié.
- Les entreprises peuvent aussi proposer un bilan de compétences.  
Il permet à un salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et motivations, afin de définir un projet professionnel ou dans le cadre d'un plan de formation. Il comprend trois grandes étapes :
  - une phase préliminaire ;
  - une phase d'investigation ;
  - une phase de conclusion.