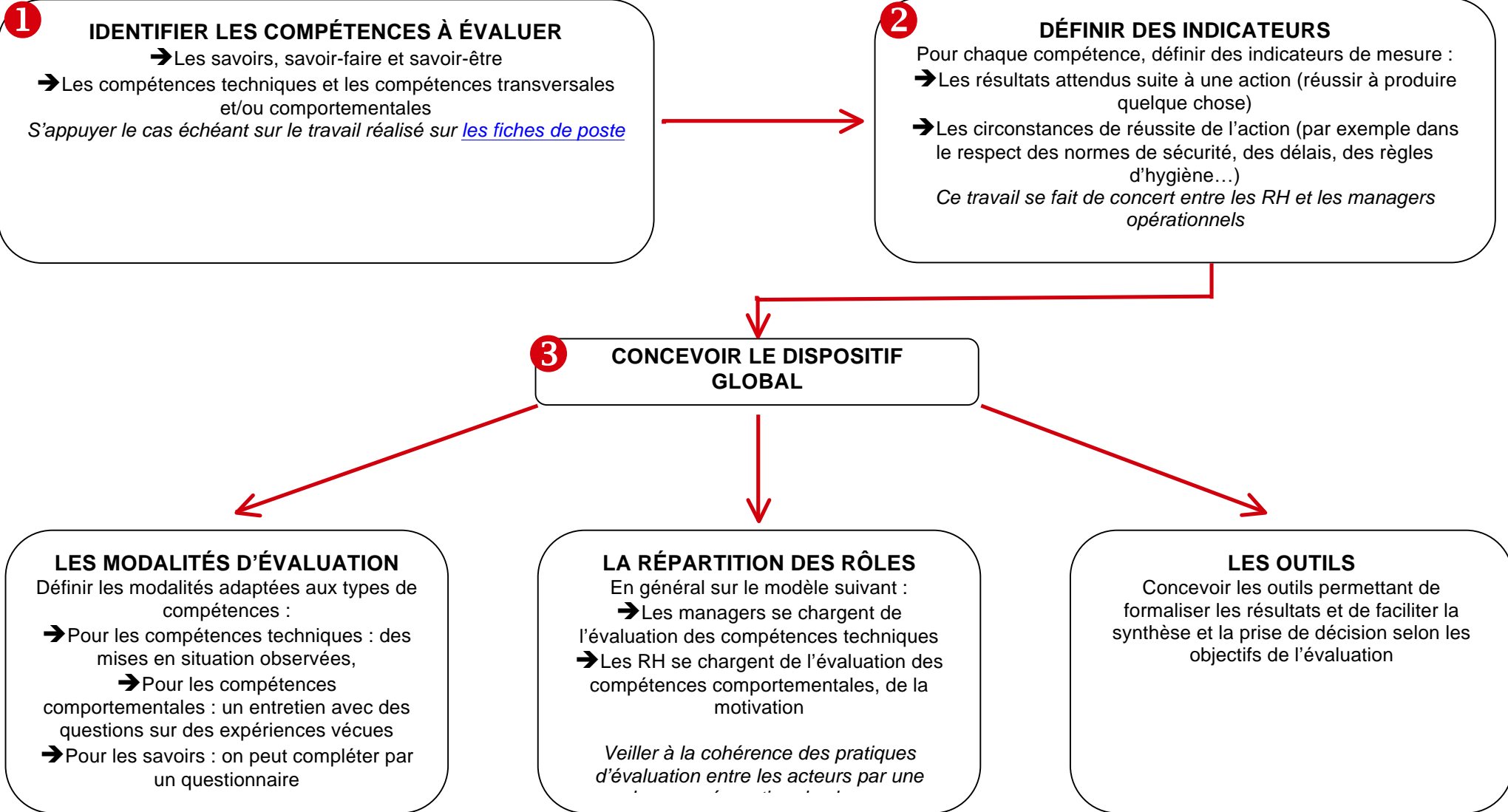




# ÉVALUER DES COMPÉTENCES





## Les incontournables

L'évaluation n'est pas qu'une affaire de RH : on a trop souvent tendance à laisser aux RH le soin de porter l'évaluation des compétences. Partager cette responsabilité avec les managers – notamment opérationnels – est pourtant plus efficace, notamment sur la partie technique des compétences qu'ils sont les plus à même d'apprécier. Les associer aux évaluations mais aussi à la démarche de construction des outils associés est un gage de pertinence du dispositif.

La recherche de simplicité : il ne faut pas oublier que l'évaluation des compétences n'est pas une fin en soi mais juste une étape avant de travailler à leur développement. Et en la matière, mieux vaut miser sur l'efficacité et donc sur la simplicité. On préférera une évaluation basée sur une échelle simple (de 1 à 5 au maximum), plutôt que sur des usines à gaz qui, certes donneront des évaluations très précises, mais ne pourront faire l'objet d'aucun recoupement suffisamment concluant entre les individus pour concevoir les dispositifs de développement nécessaires. N'oublions pas non plus que ces outils doivent être tenus à jour ; plus ils seront complexes, plus leur mise à jour sera chronophage.



## Les "plus"

Intégrer l'évaluation dans tout le cycle de vie du salarié dans l'entreprise : l'évaluation interne des salariés peut être difficilement acceptée par les intéressés quand elle ne fait pas partie des usages. Pour faciliter son appropriation, il est préférable de l'intégrer dès l'entrée du salarié dans l'entreprise, en lui donnant d'emblée de la visibilité sur son parcours de développement cadré dans le temps. Comme nous l'avons développé dans la [fiche dédiée à la mobilité interne](#), la culture de la mobilité des compétences – et donc de leur évaluation – se construit, elle ne se décrète pas.



## Les points de vigilance

Rien n'est figé : une évaluation des compétences intervient à un instant T. Rien n'est définitif, et le salarié concerné peut être amené à évoluer dans ses compétences, ce qui implique d'intégrer l'évaluation dans une démarche sur la durée proposant des évaluations et des mesures d'aide au développement.

Éviter les jugements : dans cette démarche, il est important de dissocier les choses : ce sont les compétences qui sont évaluées (donc des actes, des comportements, des aptitudes...) et pas la personne en elle-même, et ce point doit être clarifié d'emblée avec les intéressés.

L'importance de l'objectivité : pour qu'elle ne soit pas perçue comme injuste, il est important de faire reposer au maximum l'évaluation sur des éléments tangibles. Nous recommandons par exemple de définir, pour chaque compétence évaluée, un indicateur reposant sur des situations précises, des actions à réaliser et les résultats obtenus.