

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

Chapitre 9 : L'évaluation des compétences et du potentiel

Notions :

L'évaluation des compétences et du potentiel : Modes d'évaluation, Bilan professionnel, Bilan de compétences

Finalités :

- Comparer les différents modes d'évaluation des résultats du travail, des compétences et du potentiel des individus ;
- Identifier les objectifs des dispositifs d'évaluation et leurs intérêts, tant pour l'organisation que pour les individus

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

Evaluation du potentiel :

<http://www.axone-rh.fr/evaluation-de-potentiel>

- Quelles sont les étapes préalables à l'évaluation des salariés à haut potentiel ?
- Quels sont les outils au service de l'évaluation du potentiel ?
- Que signifie « Assessment center » ?
- Précisez ce qui est évalué chez un candidat.
- Qu'est-ce qui justifie que les AC (Assessment Center) soient utilisés notamment pour proposer une mobilité interne au candidat ?
- A votre avis, pourquoi est-il difficile d'évaluer le potentiel d'un candidat ?

Les problèmes d'évaluation

Selon Maslow et Herzberg, l'individu appartient à une organisation pour répondre à son besoin d'appartenance à un groupe. Cependant, son besoin d'intégration et de reconnaissance peut apporter des dysfonctionnements à l'évaluation. En effet, pour éviter une divergence entre ce qui est opérationnellement souhaitable et stratégiquement opportun, le salarié, comme l'entreprise peuvent développer des comportements qui vont rendre difficile l'évaluation, voire la fausser.

On cite souvent le cas d'un responsable qui sous évalue son collaborateur par crainte d'être supplanté. Mais d'autres motivations peuvent conduire un chef à sous évaluer un membre très performant de son équipe pour le conserver et pour éviter de le perdre à la suite d'une appréciation favorable. Il peut arriver également qu'un responsable surévalue le travail d'un de ses salariés peu performant pour favoriser sa mutation vers d'autres services. C'est aussi le cas d'une personne n'adhérant pas aux valeurs de l'organisation, qui sera évincée de tous les services. L'évaluation est donc un jeu stratégique entre l'individu et l'évaluateur dont les intérêts divergent. Chacun va

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

chercher à maximiser son intérêt personnel et l'appréciation peut s'en trouver faussée. Par ailleurs, le salarié redoute l'arbitraire et le manque d'objectivité souvent reliés à la notion d'évaluation.

Pour répondre à ce problème, l'entreprise a donc maintenu des formes de rétribution basées sur l'ancienneté. Mais par cela, elle a pu conduire à des comportements de démotivation de la part des salariés, la qualité de leur prestation restant sans effet réel et significatif sur l'évolution de leur salaire et les possibilités de carrière. Cela peut donc conduire à des comportements contre-productifs qui vont à l'encontre des objectifs de l'entreprise (moins de prise d'initiative...).

Face à cela, des outils d'évaluation peuvent permettre l'établissement d'un inventaire des ressources humaines tout en maintenant une certaine cohésion sociale, par la garantie d'une appréciation individuelle objective.

<http://www.e-rh.org/index.php/dossiers/competences/120-de-la-gestion-des-competences-au-management-par-les-competences>

- Expliquez le lien entre l'évaluation et la stratégie de développement d'un service.
- Quels problèmes faut-il envisager lors d'une évaluation ?
- Pourquoi la reconnaissance de l'individu basée sur l'ancienneté n'est pas satisfaisante ?

Les erreurs à éviter

<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/erreur-entretien-d-evaluation/>

- Quel pourcentage des salariés trouvent les entretiens d'évaluation sans intérêt ?
- Comment devrait être reparté le temps de parole lors de ces entretiens ?
- A quelles conditions le salarié peut-il aborder le problème de ses difficultés relationnelles ?
- Quel type d'argumentation préconise-t-on dans ce type d'entretien ?
- Pourquoi est-il déconseillé de venir à l'entretien sans aucun projet ?
- L'évalué est-il obligé d'être d'accord avec son évaluateur ?

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

2. La nécessité d'un encadrement de l'évaluation

L'entretien d'évaluation : une pratique à risque

<http://www.myrhline.com/actualite-rh/l-entretien-d-evaluation-une-pratique-a-risque.html>

- Pourquoi les entreprises se doivent d'évaluer leur personnel alors qu'elles n'y sont pas juridiquement obligées ?
- Quelles sont les risques liés à la pratique d'évaluation d'après cet article ?
- Quelle est la solution préconisée pour éviter des contentieux ?

Droit du Travail : L'encadrement juridique et judiciaire des méthodes d'évaluation professionnelle des candidats et/ou salariés

<https://www.juritravail.com/Actualite/evaluation-annuelle/Id/10454>

- Quels caractères des critères d'évaluation doivent-ils respecter d'après la jurisprudence ?
- Résumez les deux affaires évoquées dans l'article

	Affaire 1	Affaire 2
Entreprise concernée		
Problème soulevé		
Avis de la Cour d'appel		

Évaluation des salariés : Un encadrement renforcé des méthodes s'impose

<http://www.fo-cadres.fr/evaluation-des-salaries/>

- Quel type de risque pèse sur les salariés concernés par l'évaluation ?

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

- Précisez plus particulièrement des risques des méthodes d'évaluation ci-après :

Méthode	Risque
360° (540° / 180°)	
EMS (<i>employee management system</i>) :	
Ranking / Benchmark	

- Quelles sont les solutions proposées pour contourner ces obstacles ?

Amélioration des méthodes d'évaluation :

http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/a-la-poubelle-l-entretien-annuel_1733255.html

- Quels conseils les experts de RH donnent-ils pour contourner des inconvénients des outils d'évaluation classiques comme l'entretien annuel d'évaluation ?

Inconvénients de l'entretien annuel	Préconisations
L'échanger avec ses collaborateurs seulement une fois par an, en privilégiant la période précédant l'entretien	
Le face-à-face théâtralisé, dans "un espace calme, isolé et discret"	
L'évaluation axée sur les performances	
L'entretien individuel ne prend pas suffisamment en compte le travail en équipe.	

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

3. Les différents modes d'évaluation

Analyse d'un entretien annuel d'évaluation

https://www.youtube.com/watch?v=9IZ4RUXh_IA&t=8s

Le cadre de l'entretien :

- Précisez le contexte de l'échange et le statut des 2 acteurs :
* Contexte :

* Evalueur :

* Evalué :

- - Précisez les missions confiés au salarié

- Quels sont les grandes étapes de cet entretien ?

Déroulement de l'entretien

- Listez des erreurs commises par l'évaluateur lors de différentes phases de l'entretien :

La préparation :	
La conduite :	
La conclusion :	

- Comment jugez-vous l'attitude de l'évaluateur ?

- Quels conseils lui donneriez-vous pour mieux préparer cet entretien la prochaine fois ?

1.

2.

Thème 2 - Compétences / Potentiel

Question de gestion 5 : Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?

3.

4.

5.

Comparaison de différents entretiens :

<https://www.youtube.com/watch?v=27-OV35pc8s>

	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Entretien professionnel récapitulatif
Caractère facultatif ou obligatoire			
Fréquence			
Finalité de l'évaluation			
Contenu			
Portée dans le temps			

Les bilans de compétences

https://www.youtube.com/watch?v=ddhl_jUW8vk

- Quelles sont les raisons de recourir au bilan des compétences ?
- En quoi consiste l'implication du salarié dans le cadre de ce bilan ?
- Quelle est l'utilité finale du bilan des compétences pour les salariés ?