

**Chapitre 3 – Peut-on tout évaluer dans le travail ?**

1. **L’évaluation des compétences est-elle toujours une démarche objective ?**

Si les compétences permettent de gérer l’activité de travail, leur évaluation n’en reste pas moins complexe et risque parfois de se confondre avec l’évaluation subjective des individus.

1. **L’évaluation est nécessaire pour gérer l’activité de travail**

Tous les salariés ont des objectifs dans le cadre de leurs activités, l’évaluation apparaît alors nécessaire pour mesurer l’atteinte de ces objectifs.

L’évaluation permet à l’employeur de faire le bilan de l’année écoulée et le cas échéant d’adapter les compétences des salariés à son activité, mais aussi de préciser les besoins en formation ou les souhaits d’évolution professionnelle des salariés.

L’évaluation est également un moyen de favoriser leur sentiment d’appartenance à l’organisation (et le cas échéant de leur apporter une reconnaissance personnelle).

Cependant, l’évaluation des compétences des salariés n’est pas simple et peut rapidement être subjective et ne pas être reconnue par les salariés comme juste. Comment en effet mesurer la réelle compétence en termes d’implication, de force de conviction, de qualité d’animation d’une réunion d’un salarié à l’autre avec des critères objectifs. L’évaluation peut devenir une source de jalousie, de tensions et de conflits.

Il faut alors mettre en place une évaluation la plus objective possible.

1. **L’évaluation objective des compétences**

L’employeur dispose du pouvoir de direction, issu du contrat de travail (prestation de travail contre rémunération), il peut donc contrôler le travail qu’il prescrit, car le salarié est soumis à un lien de subordination.

L’employeur est donc légitime à évaluer, mais l’évaluation reste facultative, il n’est pas obligé de la mettre en œuvre dans son organisation.

Lorsque l’employeur décide d’évaluer, celle-ci est encadrée juridiquement : l’évaluation doit permettre d’évaluer les aptitudes professionnelles du salarié.

Si elle est précisée dans la convention collective, elle devient alors une obligation pour l’employeur, qui est tenu de la réaliser.

Le salarié doit être informé de l’existence de l’évaluation au sein de l’entreprise, des techniques et des méthodes qui seront utilisées.

Les critères d’évaluation doivent être objectifs. L’évaluation doit être la même pour tous les salariés. L’employeur doit respecter le règlement général pour la protection des données (RGPD).

1. **Quels sont les différents modes d’évaluation des résultats, des compétences et du potentiel à l’initiative de l’employeur ?**

Pour objectiver l’évaluation des résultats et des compétences, la mise en place de protocoles d’entretiens et de bilans constitue une réponse adaptée, tant pour l’organisation, que pour les individus. Il existe différents types d’évaluation.

1. **L’évaluation des résultats**

L’employeur qui souhaite évaluer les résultats des salariés peut instaurer un entretien annuel d’évaluation en face-à-face, à l’aide de grilles préalablement préparées avec des critères qui permettent de mener l’entretien de manière objective.

Les employeurs tentent de rendre ces entretiens moins officiels et moins stressants pour les salariés en mettant en place des entretiens plus ludiques, comme par l’intermédiaire du jeu par exemple.

Les entretiens pour mesurer les résultats ne sont pas toujours annuels, mais plus périodiques (plusieurs fois par an). Certaines organisations ont même décidé de mettre en place un feedback permanent, plus régulier, pour installer un retour, des remarques et conseils au fur et à mesure de l’activité du salarié et non plus une seule fois par an.

Ces nouveaux modes d’évaluation sont désormais plus faciles à mettre en place en raison du développement des outils numériques avec la mise en place d’outils digitaux, comme le SIRH. Le feedback permanent devrait aboutir à une meilleure performance des salariés sur l’année.

L’évaluation peut être faite par l’employeur, mais plus largement en impliquant les collaborateurs et autres parties prenantes, comme avec la mise en place de l’évaluation 360°.

D’autres formes d’évaluation des résultats peuvent exister comme le *ranking*.

L’évaluation des résultats, et donc de la performance des salariés, ne doit pas être confondue avec l’évaluation des compétences et du potentiel de ces derniers.

1. **L’évaluation des compétences et du potentiel**

Tous les 2 ans, la loi impose un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l’employeur. Il s’agit de l’entretien professionnel, qui est destiné à envisager les perspectives d’évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. L’employeur doit accueillir les salariés et les informer sur l’objectif de l’entretien,

L’entretien professionnel vise à :

* faire le point sur les compétences actuelles du salarié et les besoins pour s’adapter à l’évolution de son poste ;
* envisager les perspectives d’évolution de son poste ;
* réfléchir aux perspectives de carrière ;
* informer et identifier les moyens/dispositifs pour se former.

L’entretien professionnel peut être l’occasion d’envisager un bilan de compétences.

1. **Quel est l’intérêt du bilan de compétences ?**

Le salarié a parfois besoin d’être accompagné pour construire son projet professionnel, il est alors possible de mettre en place un bilan de compétences.

Le bilan de compétences est une action de formation inscrite dans le Code du travail. Le bilan permet de faire un point sur la carrière du salarié, d’analyser ses compétences professionnelles, ses aptitudes et ses motivations. Il pourra ainsi définir un projet professionnel cohérent ou valider un projet de formation. Le bilan peut être réalisé pendant ou en dehors du temps de travail, il se déroule dans un organisme agréé choisi qui garantit la totale confidentialité de la démarche. Il se déroule en plusieurs étapes.

Le bilan peut être réalisé à l’initiative de l’employeur (ce qui nécessite alors le consentement du salarié) ou de la propre initiative du salarié.

Il est financé pour tout ou partie par le compte personnel de formation (CPF) du salarié.

2.1