



L'ÉVALUATION DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs type d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Les différentes méthodes d'évaluation

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...

L'entretien d'évaluation :

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30.

Pourquoi ?

L'entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

Comment ?

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

Quand ?

Une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.



Le 360° feed back :

D'origine Nord Américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique, ses subordonnées et par lui-même.

Pourquoi ?

Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences « transversales : valeurs de l'entreprise : sens de la déontologie etc.

Comment ?

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système,
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel,
- Elaborer un questionnaire,
- Réaliser les évaluations,
- Traiter les questionnaires,
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

Quand ?

Une fréquence de 2 ans est nécessaire pour conduire ce type d'exercice. Elle permet aux titulaires de bâtir des plans de progrès solides.

L'assessment center :

D'origine Anglo saxonne, cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs.

Pourquoi ?

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage a été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste.

Comment ?

Cette méthode d'évaluation répond à la question « comment vous vous y prenez ? »
Il s'agit de mises en situation qui sont étudiées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers.

Quand ?

Cette méthode n'obéit pas à un calendrier bien spécifique, il est utilisé pour des opérations ponctuelles et définies (recrutement...)

Réussir l'évaluation

Pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action.

Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Enfin, l'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.