

## « Elaboration des outils d'évaluation des compétences »



### De quoi s'agit-il ?<sup>1</sup>

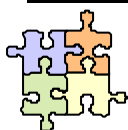
Evaluer des compétences consiste, en un instant T, à apprécier le niveau d'acquisition ou de maîtrise des compétences du salarié dans un objectif donné. Pour cela il va falloir :

#### **1 - Rappeler/définir les objectifs, ou les priorités de la structure au regard de son « projet d'insertion » ainsi que les besoins spécifiques en matière d'évaluation des compétences.**

(cf. Fiche pratique n°2)

#### **2 - Définir les composants de l'outil :**

- ◆ Les compétences (on évalue quoi ?)
- ◆ Les critères d'évaluation des compétences (on évalue à partir de quoi ? *quels constats ou quelles observations ?*)
- ◆ L'échelle d'évaluation (on évalue quelles dimensions de la compétence ? *maîtrise ? performance ? fréquence de mise en œuvre ? autonomie de mise en œuvre ?*)
- ◆ La forme de l'outil (quel support pour quels outils de traitement à posteriori ?)



### Démarche de mise en œuvre...

Il est important de rappeler que la construction des outils d'évaluation des compétences doit être nécessairement **collective (équipe technique) et pilotée**, pour une bonne appropriation de leur utilisation dans la structure.

(Cf. Outil n°18)

### 1 - Définition des composants de l'outil d'évaluation

#### Les compétences, les aptitudes et les qualités personnelles (cf. Fiche pratique n°4)

Les évaluations peuvent concerner :

- les *compétences techniques* aux postes à savoir, celles qui sont le plus liées à l'activité ou au cœur d'un métier.
- les *compétences transférables* aux postes à savoir, celles qui peuvent être mobilisées d'un poste à un autre, d'une structure à une autre.
- les *aptitudes spécifiques* au poste à savoir, « les caractéristiques individuelles, relativement stables dans le temps, qui permettent de différencier les individus entre eux de manière systématique ».
- les *qualités personnelles* s'exprimant à travers le comportement de la personne dans une situation donnée.

#### Les critères d'évaluation

Ce sont les éléments de repère observables permettant d'estimer un niveau de compétence ou de diagnostiquer les aptitudes et qualités personnelles ; ils amènent **plus d'objectivité** dans l'utilisation des outils à travers une **référence commune aux évaluateurs**.

- ◆ On évalue à partir de quoi ? *Quels constats ou quelles observations ?*

<sup>1</sup> Réf. : Outil n°1 « Lexique » - Fiche pratique n°1

### Questions :

Qu'est-ce qui me fait dire que la compétence est maîtrisée ?

Qu'est-ce qui me fait dire que le salarié n'a pas cette compétence ?

Sur quelles observations va-t-on s'appuyer pour dire que la compétence est maîtrisée ou non ?

- on peut observer le résultat de l'activité
- on peut observer la façon de faire ou de procéder

Pour évaluer la compétence on peut porter un jugement sur :

- le **résultat** avec des **critères de performance**
- la **façon de faire ou de procéder** avec des **critères de conformité** (par rapport à des normes établies)

### Exemple :

#### COMPETENCE :

☛ Vérifier le fonctionnement de l'engin et des accessoires (Manitou)

#### OBSERVABLES OU INDICATEURS :

- ☛ Le respect de la procédure (définie ou à définir) durant l'activité
- ☛ Nombre d'incidents techniques au moment du fonctionnement de l'engin et des accessoires
- ☛ La qualité du fonctionnement de l'engin ainsi que de ses accessoires (selon des règles bien établies)

#### CRITERES D'EVALUATION :

- Le salarié connaît la procédure et applique la procédure (on peut lui demander comment il fait et pourquoi, on observe ce qu'il fait).
- Le salarié ne connaît pas la procédure mais procède selon un bon sens et assure in fine l'activité (on observe ce qu'il fait, on lui demande comment il fait et pourquoi).
- Le salarié a des connaissances de base actualisées en mécanique hydraulique et il les applique convenablement (exemple de sous critère : il possède le CACES9 et on observe la mise en application sur le terrain).

Il s'agit ainsi de décliner les explicitations selon divers niveaux pour être sûr que, in fine, tous les évaluateurs auront les moyens d'évaluer de façon identique le niveau de la compétence.

Les critères peuvent être définis à partir des éléments de détail de l'analyse des activités (Cf. Fiche pratique n°3 - grille ETED). Il est bien de s'appuyer aussi sur des anecdotes relatives à des incidents que peuvent évoquer les encadrants dans le cadre de leur expérience dans la structure (exemple d'un « nouveau » qui faisait des erreurs ou qui provoquait des incidents...)

**Le résultat obtenu n'est pas exhaustif et les critères évoluent avec l'activité, ils sont à tout moment remis en question et redéfinis.**

### L'échelle d'évaluation

L'évaluation des compétences, des aptitudes et des qualités se fait à partir du positionnement des critères. Il s'agit d'avoir alors une règle permettant de dire par exemple :

« les compétences/les aptitudes ou les qualités sont vérifiées car tous les critères sont observés » (100%),  
« les compétences/les aptitudes ou les qualités, sont partiellement vérifiées car la moitié des critères est vérifiée (50%)... ».  
Etc...

Il ne s'agit pas cependant d'entrer dans une démarche trop stricte qui amènerait une trop grande complexité d'utilisation de l'outil.

**Il s'agit pour chaque appréciation donnée, de pouvoir justifier et d'apporter des éléments observables fiables appuyant les affirmations (un espace « commentaires libres » peut compléter les évaluation pour chaque critère apprécié).**

Les échelles appréciant les critères et celles évaluant les compétences/les aptitudes ou les qualités peuvent être identiques.

Il appartient à la structure de choisir le type d'échelle en fonction de ses besoins ; néanmoins des règles sont à respecter :

- **Définir le plus objectivement possible chacune des dimensions de l'échelle**
  - ◆ ex : *pas du tout acquis, partiellement acquis, tout à fait acquis* :  
Qu'est-ce que cela veut dire ? A partir de quoi affirme-t-on que la compétence est partiellement, ou tout à fait, ou pas du tout acquise ?
  - ◆ ex : *1 – 2 – 3 – 4* :  
Il est important de définir chaque « numéro » correspondant à un seuil particulier de maîtrise
- **Eviter les échelles avec un nombre de dimension impaire**, et éviter ainsi le choix impartial ; à moins d'être très strict sur la consigne d'utilisation de l'outil et sur les définitions des dimensions de l'échelle.
- **Adapter la formulation des critères d'évaluation selon l'échelle d'évaluation** (ex : éviter les affirmations négatives rendant les appréciations plus complexes)

Exemples d'échelle d'évaluation des compétences techniques ou transférables : (cf. Ex Outil n°17)

*Niveau de maîtrise :*

- A : « **sait trouver une solution à un problème, un imprévu** » : la compétence peut être adaptée quel que soit le contexte
- B : « **sait faire de façon autonome** » : la compétence est stabilisée
- C : « **sait faire avec de l'aide, un support, un encadrement** » : la compétence n'est pas assurée
- D : « **ne sait pas faire** » : la compétence n'est pas développée

*Fréquence dans la prise d'initiative :*

- 1 : « ne prend **jamais** l'initiative de... »
- 2 : « prend **parfois** l'initiative de... »
- 3 : « prend **souvent** l'initiative de... »

Exemple d'échelle d'évaluation des aptitudes et des qualités personnelles (cf. Ex Outil n°19)

*Niveau de maîtrise :*

- « **tout à fait** » : l'aptitude ou la qualité est confirmée
- « **partiellement** » : l'aptitude ou la qualité n'est pas stabilisée
- « **pas du tout** » : l'aptitude ou la qualité n'est pas maîtrisée

## 2 - Mise en forme des outils

Elle va être plus ou moins conditionnée par le type de traitement des résultats que l'on envisage de mettre en place.

La mise en forme de l'outil d'évaluation sous le logiciel EXCEL permet par exemple une exploitation ultérieure d'un ensemble d'évaluations (réalisées en différents temps) pour une même personne. On peut mesurer ainsi l'évolution de la personne pour chacune des compétences transférables. (Cf. Ex Outil n°22 – : Outil de gestion de parcours - Fiche pratique n°6). Globalement, les outils d'évaluation peuvent être composés (Cf. Ex Outil n°20) :

- ➔ d'une page de garde, faisant apparaître des informations sur :
  - l'évaluateur (nom, titre)
  - le salarié évalué (nom)
  - le contexte de l'évaluation (date, numéro, circonstances)
  - un tableau de résultats (report des moyennes pour chaque compétence)
  - une synthèse des résultats à notifier (commentaires libres, points forts et points à travailler)
- ➔ des grilles d'évaluation, faisant apparaître :
  - les niveaux de compétences transférables, techniques ; des aptitudes et des qualités personnelles
  - les critères d'évaluation
  - l'échelle d'évaluation
  - les moyennes intermédiaires
  - la moyenne générale (à reporter sur la page de garde)

## 3 - Des outils d'évaluation particuliers

### AUTO – EVALUATION par le salarié

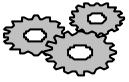
- ◆ L'outil doit être semblable à celui utilisé par l'encadrant afin que l'on puisse étudier les **écarts d'appréciation** possible.
- ◆ Le **langage ou le vocabulaire** utilisé doit être compréhensible par tous. Dans le doute, il est important de prévoir une consigne (Cf. Ex Outil n°21 – Fiche pratique n°6) et une procédure adaptée permettant aux salariés de bien comprendre ce qui est écrit et ce qu'ils ont à faire (ex : l'auto-évaluation peut se faire durant un entretien avec l'encadrant technique).
- ◆ La **confrontation** des résultats de l'auto-évaluation et ceux obtenus par l'évaluation de l'encadrant technique est importante :
  - respect du salarié qui s'est impliqué et qui souhaite connaître les suites de son auto-évaluation
  - dimension pédagogique permettant au salarié d'avoir un retour sur ses acquisitions
  - échanges et points d'entente à trouver entre le salarié et l'encadrant concernant les résultats des évaluations, en cas de divergences.

### DIAGNOSTIC

Ce peut être le point de départ aux évaluations : on peut en effet avoir besoin de savoir où en est la personne à un moment donné (fin de la période d'essai par exemple)

- repérage de la présence ou non d'une compétence à travers l'observation des critères d'évaluation (Cf. Ex Outil n°18)
- identification du niveau de maîtrise de certaines compétences
- état des lieux des comportements en un instant « T »

Le diagnostic réalisé par l'encadrant technique peut également être complétée par l'auto-diagnostic du salarié lui-même, suivi d'un entretien d'échange. (Cf. Modalités de l'auto-évaluation – ci-dessus)



## **Outils**

Outil n°1 : Lexique (Cf. Fiche pratique n°1)

### **Exemples de productions formalisées** (Contacter IRIS pour avoir accès à ces documents)

Outil d'évaluation des compétences poste « Collecteur » (Ex Outil n°16)  
Diagnostic des compétences au poste « Taille de haies » (Ex Outil n°17)  
Evaluation des aptitudes et qualités au poste « Débroussaillage » (Ex Outil n°18)  
Evaluation des compétences poste « Conducteur d'engin » (Ex Outil n°19)  
Consignes d'utilisation d'outil de diagnostic et d'évaluation des compétences (Ex Outil n°20)  
(postes « Taille de haies » et « Débroussaillage »)

### **Exemples d'impacts de la réalisation des outils d'évaluation des compétences par l'équipe**

- Réflexion autour des concepts : compétences, aptitudes, évaluation, performance, qualité du travail, résultats, maîtrise...
- Une implication et une appropriation de la démarche,
- Des réserves quant aux applications des outils.