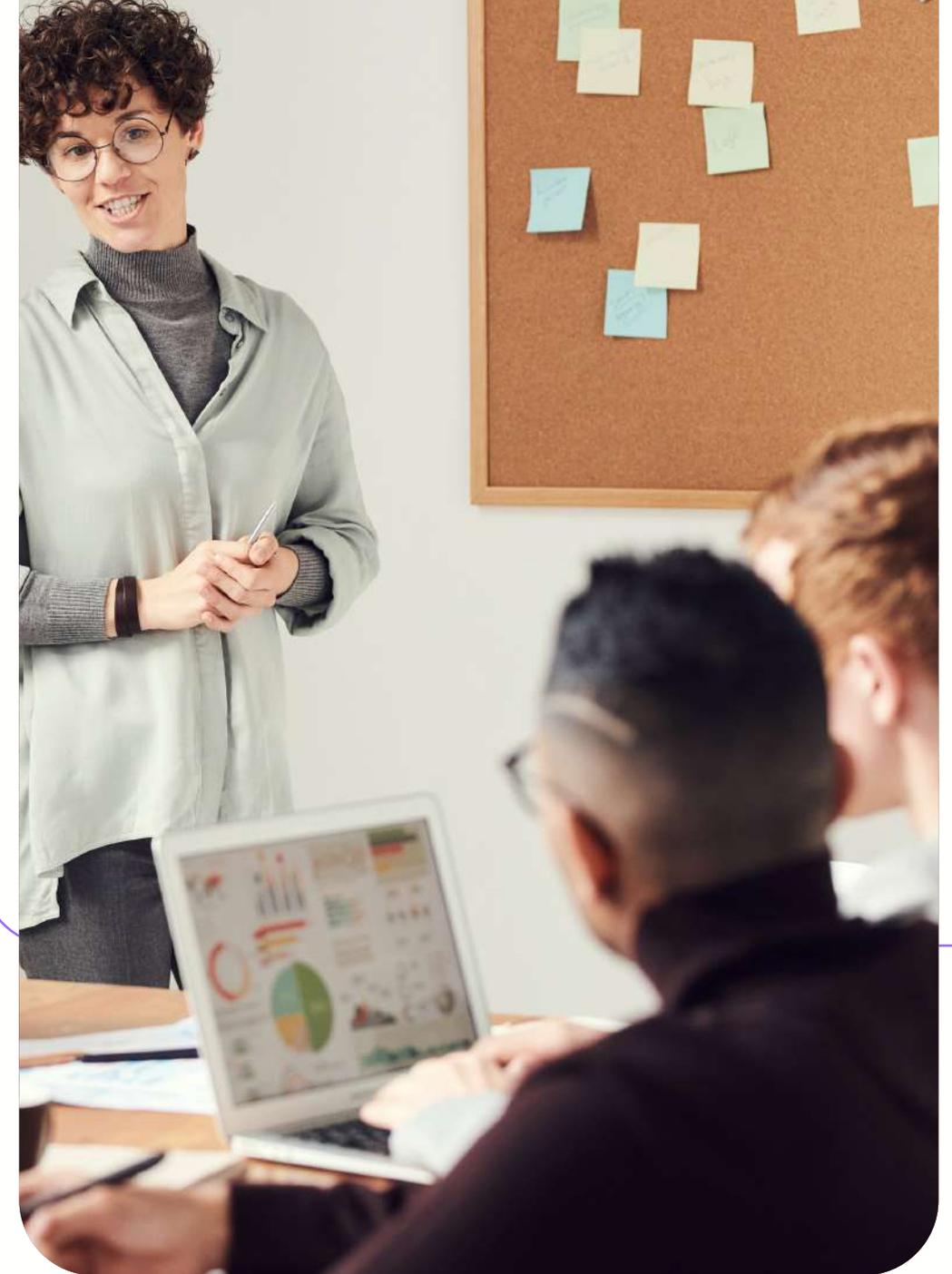


L'évaluation des **compétences** lors de l'entretien annuel :

méthodes et retours d'expérience 



Introduction

44% des compétences des salariés vont se transformer au cours des cinq prochaines années, selon une récente étude du Forum Economique Mondial¹. D'après une autre enquête, d'ici 2030, environ 85 millions d'emplois pourraient rester vacants dans le monde en raison du manque de candidats possédant les compétences requises, ce qui pourrait se traduire par 8500 milliards de dollars de revenus annuels non réalisés².

Ces problématiques touchent de plein fouet toutes les entreprises françaises et, en première ligne, les services RH en charge de la gestion des talents. Comment être sûr que **mes salariés ont les compétences adéquates** pour accomplir leurs missions ? Comment **anticiper les besoins en compétences** (GPEC-GEPP) pour atteindre les objectifs business de l'entreprise ?

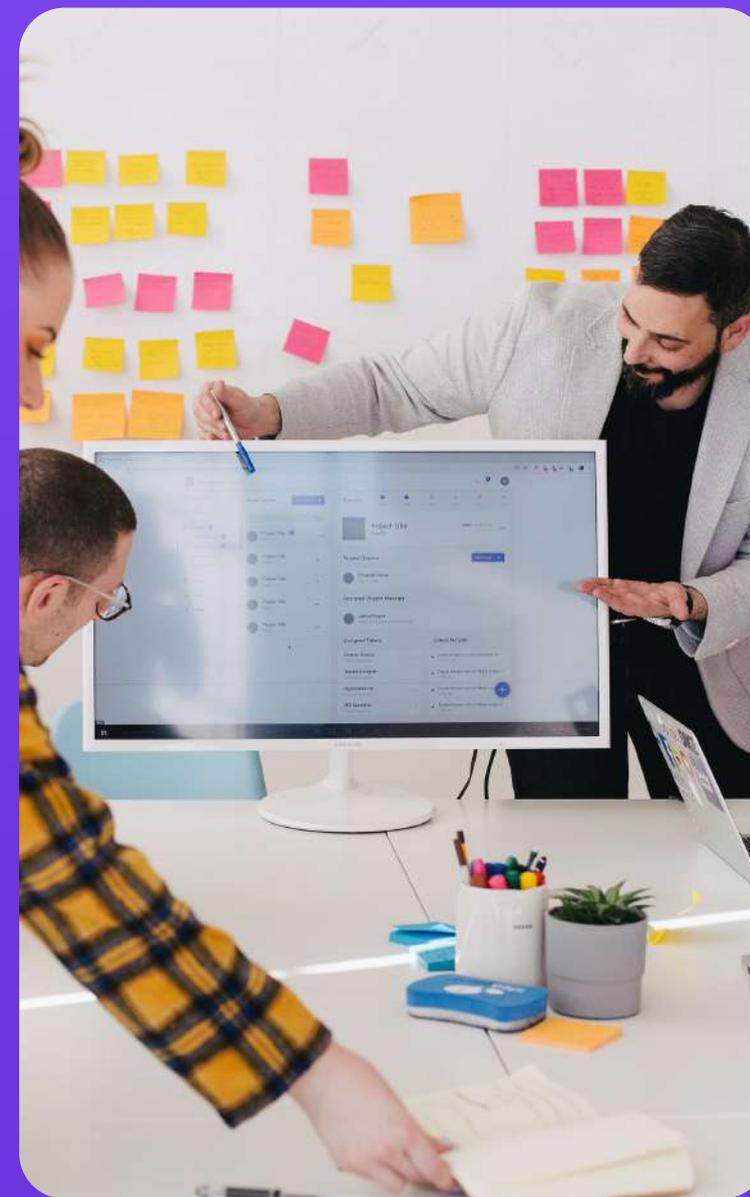
Pour répondre à ces enjeux, les services RH peuvent s'appuyer sur un process, qui est l'une des pierres angulaires de toute bonne gestion des talents : **l'évaluation des compétences lors de l'entretien annuel**. Sans une évaluation des compétences structurée, impossible pour eux de cartographier les soft et hard skills en présence dans leur organisation. Pire encore, impossible pour les ressources humaines de prendre de bonnes décisions (mobilités internes, formations, augmentations...).

Dans ce nouveau livre blanc, grâce aux **témoignages de leaders RH**, vous trouverez toutes les clés pour répondre à vos challenges actuels :

- Comment intégrer une **évaluation des compétences** dans des entretiens annuels ?
- Quelles sont les **grandes étapes** ?
- Comment **challenger votre process** déjà en place ?
- Quel **outil RH** adopter pour une évaluation des compétences optimale ?

¹ "Future of jobs report 2023", May 2023, World Economic Forum

² "Putting Skills First: A Framework for Action", May 2023, World Economic Forum



01

Comment élaborer des matrices de compétences ?

3

1ère étape : Identifier vos objectifs stratégiques pour embarquer toutes les parties prenantes

3

2ème étape : Définissez une roadmap

4

3ème étape : Présentez votre projet et passez à l'action

5

02

Comment mettre en place un système d'évaluation de compétences et le challenger ?

6

Le témoignage de Naomi Follet, Talent Development Manager chez Cheerz

6

Comment bien évaluer des soft skills ? Les conseils de Sébastien Votte, Responsable de Projets d'Accompagnement RH pour le groupe SOS

8

Les 3 conseils de Raphaël Scherrer, Consultant en Recrutement et Gestion de Carrières, pour challenger votre process d'évaluation des compétences

9

Bilan : les étapes clés pour intégrer une évaluation des compétences dans des entretiens annuels

10

03

Toolkit spécial évaluation des compétences

11

04

L'évaluation des compétences sur Elevo

12

Simplicité d'utilisation et flexibilité pour répondre à tous vos enjeux RH

12

Un atout en pleine guerre des talents

12

De meilleures prises de décisions stratégiques

13

Comment élaborer des **matrices de compétences** ?

Initier un process d'évaluation des compétences passe par l'élaboration de matrices. Or, pour de nombreux RH, la construction de ces outils est un véritable casse-tête ! Par où commencer ? Que doit contenir une matrice ? Quels sont les pièges à éviter ?

Pour vous aider, nous avons élaboré un plan constitué de trois grandes étapes. N'hésitez pas à l'adapter en fonction de vos enjeux et de votre calendrier RH.

1ère étape : Identifiez vos **objectifs stratégiques** pour embarquer toutes les parties prenantes

Il vous sera difficile de construire des matrices de compétences dans votre coin. Vous allez avoir besoin de l'aide et du soutien de votre direction et du corps managérial.

Pour embarquer toutes ces parties prenantes, **identifiez tout d'abord vos objectifs stratégiques**. Pour y parvenir, nous vous conseillons de répondre à ces questions :

- Que vont apporter ces outils RH aux collaborateurs, aux managers et à l'entreprise ?
- A quels besoins répondent-ils ?
- Pourquoi sont-ils nécessaires dans la mise en place d'un process d'évaluation des compétences ?
- Comment allez-vous mesurer le succès de l'utilisation de ces outils RH ?

Plus vos objectifs stratégiques seront clairement définis, plus votre communication gagnera en intelligibilité.

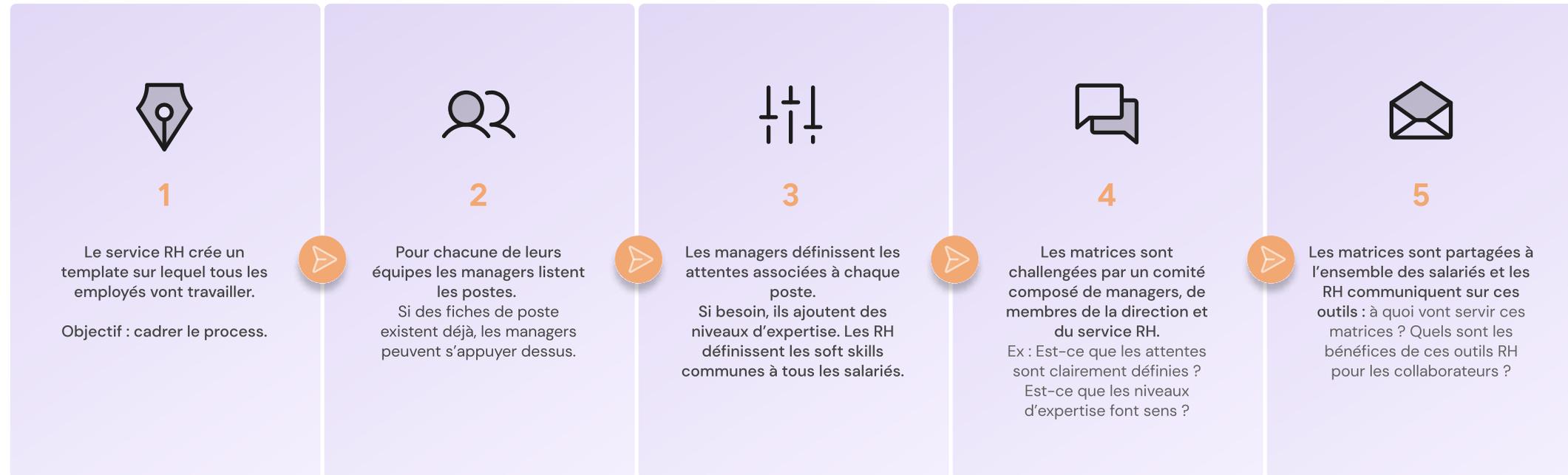
En faire un outil RH pour les RH, c'est évidemment une erreur qu'il faut écarter tout de suite lors de la conception. Cela va influencer les parties prenantes, mais aussi la manière dont on va concevoir l'outil par rapport à un objectif donné. Il y a une idée préconçue, comme quoi le sujet de la compétence est un sujet RH mais c'est un sujet d'entreprise.

– Alban Romer, Chief Human Resources Officer chez GlobalExam, citation extraite du webinar "Evaluation des compétences : des experts vous partagent leurs méthodes"

2ème étape : définissez une **roadmap**

Nous vous conseillons ensuite d'élaborer une roadmap. Chaque étape doit avoir un **objectif** et une **deadline raisonnable**. Voici un exemple de roadmap que vous pouvez vous réapproprier et retravailler.

Elaboration de **matrices de compétences** : exemple de roadmap



Le conseil d'Elevo

Pour construire vos matrices de compétences, n'hésitez pas à vous appuyer sur les fiches métiers de Pôle Emploi et l'APEC.

3ème étape : Présentez votre projet et **passez à l'action**

Une fois vos objectifs et votre roadmap finalisés, vous pouvez organiser une réunion avec la direction et le top management de votre entreprise pour présenter votre projet.

Si vous avez eu le feu vert des différentes parties prenantes, il est temps de passer à l'action. Mais attention aux pièges inhérents à un tel projet.

Les 4 pièges à éviter

1

Oublier de définir chaque compétence.

Ex : qu'entend-on par "intelligence émotionnelle", par "créativité"...?

2

Créer une usine à gaz.

C'est-à-dire avoir des matrices composées de trop de compétences.

3

Faire des matrices de compétences des outils figés.

4

Ne pas lancer un sondage post projet pour faire évoluer son process.

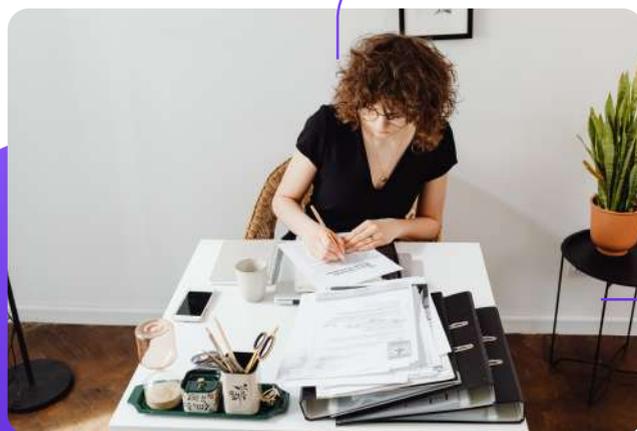
"Une fois qu'on sort ces outils RH, il y a peut-être des éléments qui sont obsolètes car on a des réorganisations qui sont arrivées ou qui vont arriver. Il faut faire quelque chose d'ouvert. Le piège c'est d'avoir quelque chose de trop statique."

- Jessica Djeziri, DRH et Co-fondatrice de Bloomays People, citation extraite du webinar "Evaluation des compétences : des experts vous partagent leurs méthodes"

Comment **mettre en place** un système d'évaluation des compétences et le challenger ?

Vos matrices sont le socle de votre process d'évaluation des compétences. Mais, à présent, comment mettre en place une évaluation des compétences efficace et équitable ? Comment évaluer des soft skills ? Quel système de notation adopter ? Et une fois en place, comment challenger régulièrement son process ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons interviewé des professionnels RH de différents secteurs. Leurs retours d'expérience et conseils vous permettront de faire avancer votre projet.



Le témoignage de **Naomi Follet**, Talent Development Manager chez Cheerz



Nb de salariés

Siège : 100
Usine : 30



Industrie

Photographie
numérique



Pays

France

Cheerz est une entreprise française spécialisée dans la vente en ligne d'impression de photos et de produits photos personnalisés. En janvier 2023, le service RH de Cheerz intègre pour la première fois une évaluation des compétences à ses campagnes d'entretiens annuels.

Les collaborateurs s'auto-évaluent et sont évalués par leur manager sur six compétences : trois hard skills et trois soft skills (communes à tous les salariés). Les compétences évaluées ont été extraites des matrices et déterminées par les managers, avec l'aide de Naomi Follet, Talent Development Manager chez Cheerz.

La grille de notation est sur trois points :

- **En dessous des attentes** : vous ne répondez pas totalement aux attentes, autrement dit vous maîtrisez partiellement ou insuffisamment la compétence.
- **Au niveau des attentes** : vous maîtrisez à 100% la compétence, et ce en toute circonstance. Vous êtes capable de transmettre la compétence.
- **Au-dessus des attentes** : vous êtes reconnu comme référent sur cette compétence et vous êtes capable de l'exploiter au-delà des attentes.

“ Cette grille de notation a été longuement réfléchi. On souhaitait laisser le moins de zones de flou possible. Le travail pour le manager n'est pas facile, mais il est obligé de statuer. Si le collaborateur n'est pas au niveau, il n'est pas au niveau. Et ce n'est pas un problème. Mais il est important de se le dire et de mettre en place les actions nécessaires pour accompagner le collaborateur dans le développement de cette compétence. Le manager peut d'ailleurs justifier son positionnement grâce à une zone de commentaire dédiée. D'autre part, un collaborateur peut être en dessous des attentes pour une compétence et, pour les autres, être au niveau. On ne voulait surtout pas être dans le jugement. L'idée, c'était de permettre aux collaborateurs de savoir où ils en étaient par rapport à ce que l'on attendait d'eux.

- Naomi Follet, Talent Development Manager, Cheerz

”

L'analyse des données récoltées a permis de mettre en avant certaines problématiques, comme la **gestion des top talents**.

“ Pour tous ceux qui étaient au-dessus du niveau des attentes, cela nous a questionnés. Est-ce que le poste est sous capé pour la personne ? Est-ce que la personne s'ennuie ? Cela nous a permis de mettre en lumière les actions que l'on pouvait prendre par la suite, comme accompagner la personne sur des compétences clés ou lui proposer plus.

- Naomi Follet, Talent Development Manager, Cheerz

”

Chez Cheerz, cette première évaluation des compétences a généré des réflexions : **faut-il réserver un moment à part entière pour cet exercice, donc le décorrélérer des entretiens annuels ? Comment alléger ce process ?**

“ L'une des questions que l'on se pose est : est-ce qu'on laisse l'évaluation des compétences au sein de la review de janvier ? La review est déjà conséquente pour les collaborateurs. Ils prennent du temps pour s'auto-évaluer. Certains y passent deux heures. Donc est-ce qu'on doit faire l'évaluation des compétences à un autre moment de l'année et seule ? Cela nous questionne. Mais le risque de séparer ces deux moments, c'est d'avoir pour certains collaborateurs une review moyenne car leur performance n'est pas à la hauteur alors qu'ils sont bons dans leurs compétences.

- Naomi Follet, Talent Development Manager, Cheerz

”

Comment bien évaluer des soft skills ? Les conseils de Sébastien Votte, Responsable de Projets et d'Accompagnement RH pour le groupe SOS

Vous l'avez certainement expérimenté vous-même : évaluer des compétences techniques est toujours plus simple qu'évaluer des compétences comportementales car ces dernières sont plus abstraites. Par exemple, comment juger l'intelligence émotionnelle d'une personne ou encore son esprit critique ? Alors comment pouvez-vous assurer que vos salariés évalueront correctement leurs soft skills et celles de leurs N-1 ?

Sébastien Votte, Responsable de Projets et d'Accompagnement RH pour le groupe SOS, a accepté de nous partager ses conseils en la matière.

Pour Sébastien Votte, il s'agit tout d'abord "d'être vigilant aux compétences comportementales que l'on souhaite évaluer. Il faut leur apporter des définitions claires, avec des exemples associés, et s'assurer que ces définitions soient connues de tous." Ce partage peut être réalisé lors de la phase de recrutement : "dès l'entretien recrutement, il faut transmettre au candidat une fiche de poste avec les compétences pour lesquelles il sera recruté".

"Les compétences comportementales doivent refléter la culture et les valeurs de l'entreprise. Définir les bonnes compétences comportementales permettra de soutenir la mission et les objectifs de l'organisation", précise Sébastien Votte.

Une statistique



Seulement **63,1%** des salariés comprennent comment leurs compétences sont évaluées.

Source : baromètre Engagement & Impact 2023 réalisé par ChooseMyCompany

Les 3 conseils de **Raphaël Scherrer**, Consultant en Recrutement et Gestion de Carrières, pour challenger votre process d'évaluation des compétences

Nous l'avons vu, un process d'évaluation des compétences n'est pas quelque chose de figé ! Nous vous conseillons de le challenger régulièrement, mais comment ? C'est justement cette question que nous avons posée à Raphaël Scherrer.

Raphaël Scherrer a quinze ans d'expérience professionnelle en recrutement et en accompagnement des collaborateurs, principalement dans le domaine de la banque, des assurances et des finances. Depuis septembre 2023, Raphaël Scherrer est consultant indépendant en Recrutement et Gestion de Carrières au sein de Heads Up.

Voici ses trois conseils pour vous permettre de challenger efficacement votre process d'évaluation des compétences.

1er conseil : Repartir de la base

“ Il faut aller sur le terrain. Interrogez vos collaborateurs et managers, allez voir comment ils travaillent, en quoi consistent leurs missions. Testez avec eux vos solutions. ”

- Raphaël Scherrer, Consultant indépendant en Recrutement et Gestion de Carrières, Heads Up

2ème conseil : Créer un process évolutif

“ Laissez la place à l'évolution, voire même à l'itération. Les grands projets, qui durent des années et qui épuisent tout le monde, jusqu'à en perdre le sens, ne sont plus d'actualité. Vous avez le droit de commencer petit, vous avez le devoir de vous améliorer et de prendre en compte le retour des collaborateurs. ”

- Raphaël Scherrer, Consultant indépendant en Recrutement et Gestion de Carrières, Heads Up

3ème conseil : Rechercher la finalité de l'évaluation des compétences

“ Pourquoi faites-vous une évaluation des compétences ? Si elle ne sert à rien, posez-vous la question de l'existence même de votre process. Si elle doit servir à quelque chose, vous devez concevoir tout votre process avec cet objectif en tête. Donc il faut se focaliser sur pourquoi on le fait et à quoi ça va servir. ”

- Raphaël Scherrer, Consultant indépendant en Recrutement et Gestion de Carrières, Heads Up

Bilan : les étapes clés pour intégrer une **évaluation des compétences** dans des entretiens annuels

1

Audit de l'entretien annuel actuel

Pourquoi ajouter un volet "évaluation des compétences" dans votre entretien annuel ?
Est-ce que cette évaluation va alourdir votre entretien annuel actuel ? Si oui, comment alléger votre trame ?
Quelles compétences seront évaluées ?
Quel sera votre système de notation ?

2

Elaboration et lancement du process d'évaluation des compétences

Communication interne sur le nouveau process : comment va se dérouler cette évaluation ? Quels seront les bénéfices pour les salariés et l'entreprise ?
Formation des managers et des collaborateurs (via des supports écrits, des webinars...)
Sélection d'un outil spécialisé dans l'évaluation des compétences.
Lancement de la campagne d'entretiens annuels.

3

Lancement d'actions suite à la campagne d'entretiens

Analyse des données récoltées et lancement d'actions adaptées (formations, mobilités internes...)
Lancement d'un sondage post 1ère évaluation des compétences pour améliorer le process.
Suivi de l'impact des actions RH mises en place.

Toolkit spécial évaluation des compétences



MATRICE DE COMPÉTENCES :
Product Manager

Je télécharge



MATRICE DE COMPÉTENCES :
Business Development Representative

Je télécharge



MATRICE DE COMPÉTENCES :
Account Executive Commercial

Je télécharge



MATRICE DE COMPÉTENCES :
Customer Success

Je télécharge



Je regarde

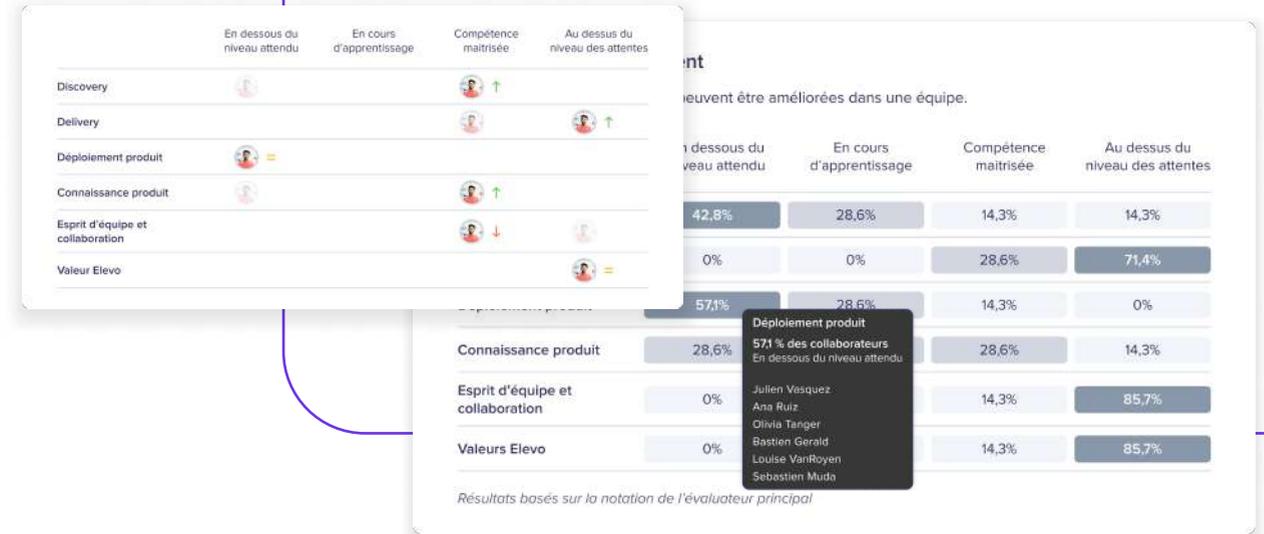


Je regarde

De meilleures prises de décisions stratégiques

Sur Elevo, vos managers pourront facilement identifier les besoins en développement de leurs collaborateurs et, ainsi, mettre en place des actions adaptées : accompagnement managérial renforcé, coaching, définition d'objectifs trimestriels...

Côté RH, vous visualiserez très rapidement les carences en compétences ou les collaborateurs au-dessus du niveau des attentes. Grâce à Elevo, vous aurez accès à des données objectives pour lancer et argumenter vos prises de décisions stratégiques (formations, recrutements, mobilités internes...).



Top votre nouveau produit sur la gestion des carrières et des compétences qui va aider bien des DRH !



- Elise Van Der Schans, CHRO, smartTrade

Redonnez du sens à l'évaluation des compétences pour fidéliser vos salariés

Demandez une démo gratuite

Retour aux matrices de compétences

Matrice de compétences : Product Manager

Visible uniquement par les Admins

Commencez par définir les domaines de compétences requis pour ce métier. Vous pourrez ensuite remplir les attentes correspondant aux différents niveaux pour chaque domaine de compétence. Puis finir par les collaborateurs qui seront associés à ce parcours de carrière. Pour avoir tous nos conseils sur la création d'un parcours de carrière vous pouvez consulter [notre article de centre d'aide](#).

Domaines de compétences et niveaux Collaborateurs associés 0

Product Manager

Modifications enregistrées

	Junior Découverte du métier (diplôme, reconversion) Apprend les bases du métier de PM	Intermédiaire Minimum 1 an d'expérience Gère des fonctionnalités / projets	Senior Minimum 3 ans d'expérience Gère et influence l'équipe pro
Discovery	<ul style="list-style-type: none">Connait les différentes techniques de discovery sans pour autant avoir toutes expérimentéesSait être la voix de nos utilisateursParticipe à des ateliers avec les utilisateurs		
Delivery	<ul style="list-style-type: none">Est capable de qualifier et de prioriser les tickets de son backlogGestion de la priorité au sein d'une équipe		

Besoins de développement

Visualisez les compétences qui peuvent être améliorées dans une équipe.

	En dessous du niveau attendu	En cours d'apprentissage	Compétence maîtrisée	Au dessus du niveau des attentes
Discovery	42,8%	28,6%	14,3%	14,3%
Delivery	0%	0%	28,6%	71,4%
Déploiement produit	57,1%	28,6%	14,3%	0%
Connaissance produit	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
Esprit d'équipe et collaboration	0%	0%	14,3%	85,7%
Valeurs Elevo	0%	0%	14,3%	85,7%

Résultats basés sur la notation de l'évaluateur principal

A propos d'Elevo

Elevo accompagne les professionnels RH dans l'optimisation de leur processus d'évaluation des compétences pour qu'ils puissent se concentrer sur l'essentiel : aider les salariés à évoluer et se projeter dans l'entreprise.