

## Préambule

Après avoir resitué les enjeux de l'évaluation professionnelle dans un système de relations collectives et individuelles (*L'évaluation professionnelle*, GERESO Édition, 2<sup>e</sup> édition mai 2015), il me semblait important, pour ne pas dire essentiel, de proposer de vous guider dans une mise en pratique de cette approche responsable et pragmatique de l'évaluation.

L'objet de cette mise en situation structurée, professionnalisée et concrète, est d'inviter l'utilisateur (RH, manager, consultant) à développer une relation professionnelle construite sur davantage d'objectivité, mais aussi d'efficacité sur le long terme. C'est inscrire cet utilisateur dans un schéma relationnel plus équilibré, dans lequel chacune des parties en retire un bénéfice, pour lui-même, mais aussi pour l'organisation professionnelle au sein de laquelle il évolue : relation et performance.

Cette nouvelle façon d'aborder l'évaluation a pour objectif d'en faire un outil quotidien, facile et efficace, pour répondre à l'exigence et à la performance de façon plus positive et plus collective.

Ce guide de l'évaluation formalise une pratique dans laquelle je m'investis avec conviction et engagement. Je vous invite à la partager et à la pratiquer.



# Introduction

Évaluer serait associé à une sanction.

Certainement une réminiscence d'un système scolaire dans lequel l'évaluation des connaissances passe par la reconnaissance de la bonne ou de la mauvaise réponse. Un système globalement binaire qui laisse peu de place à la nuance, même si certains s'engagent dans une approche plus participative.

C'est un système qui évalue le « quoi » et vérifie la capacité de restituer le message diffusé.

Cette approche de l'évaluation des connaissances, comme validation de l'assimilation des acquis, poursuit sa route au-delà de l'univers scolaire.

Ce « quoi » prend la forme de la compétence dans l'univers professionnel. Savoir faire : oui ou non.

Ce « quoi », quel que soit l'univers dans lequel il est évalué, est en fait un contenu commun à différentes personnes, assimilable par elles, et partagé, voire standardisé.

Ce qui différencie ensuite les personnes est le niveau d'assimilation, c'est-à-dire le niveau de maîtrise.

La bonne ou la mauvaise réponse scolaire se transforme en capacité dans l'expression d'une compétence en univers professionnel. Certes, les personnes d'un même univers de compétences peuvent se distinguer les unes des autres par un niveau de maîtrise différencié. Est-ce bien suffisant pour individualiser leur évaluation ? Celle des individus, pas des compétences, bien entendu.

L'évaluation professionnelle de l'individu est en fait réduite à cette évaluation du niveau de maîtrise de compétences. Un repérage du « quoi », une validation du savoir-faire : savoir ou ne pas savoir. Savoir faire moyennement. Savoir faire avec excellence, et les félicitations du jury...

Cette perception négative de l'évaluation semble légitime, ou expliquée. Elle prend la forme d'un jugement, d'une décision arbitraire et surtout définitive.

Pourtant, ce n'est pas tant ce système d'évaluation qui génère cette perception négative. C'est davantage son utilisation, et la relation que ses utilisateurs entretiennent avec ce même système.

Plus que la note, c'est la réintégration de la note dans une attitude trop souvent négative qui donne le ton. Ce système d'évaluation détourne en fait la notation ou le repérage de compétences pour marquer une insatisfaction. Constaté ce qui n'a pas été atteint ou réalisé, plutôt qu'encourager à progresser.

Un état plutôt qu'une dynamique.

## *Et encourager ?*

Cette approche plus positive s'inscrit davantage dans une capacité d'évolution, de développement.

L'encouragement alimente la confiance : celle du constat du chemin parcouru, et celle de la capacité à se dépasser.

Cette approche est tournée vers la personne évaluée, alors que le jugement est davantage égocentré : « Vous êtes capable de... », plutôt que « ce n'est pas ce que je voulais... »

La confiance en l'autre vaut pourtant bien « ma » propre insatisfaction, ou celle du système que je représente, me semble-t-il.

Le système de notation ne semble donc pas un enjeu. C'est l'intégration de la note dans un système de sanction ou d'encouragement qui accorde à l'évaluation une valeur négative ou positive.

Ainsi, un 14/20 peut être un dépassement de la moyenne, avec un encouragement pour dépasser les 15. Ou se révéler simplement insuffisant, car en incapacité d'avoir atteint ou dépassé le 15.

L'insatisfaction ne fait que constater ce qui n'a pas été réalisé. Alors que l'encouragement et la confiance s'attachent déjà à constater ce qui est réalisé, pour soutenir ce qui peut, encore et éventuellement, progresser.

Être satisfait ne signifie pas forcément une fin en soi, ou juste se contenter. C'est aussi une capacité de constater un résultat intermédiaire, vers un objectif plus global.

Ainsi, comme dans de nombreux sujets, le changement de système engage bien moins, individuellement, que le changement de relation au système.

Cet encouragement reconnaît davantage la capacité individuelle à produire, apporter, créer, évoluer et progresser.

## *Individualiser*

Identifier en dynamique, évaluer l'acquis comme une étape, c'est reconnaître chacun dans sa capacité. C'est aussi, selon ses limites, assimiler, restituer et mettre en œuvre selon ses modes de fonctionnement.

Individualiser c'est mettre en perspective un savoir-faire : par rapport à l'autre, à l'environnement. C'est resituer le sujet, humain et intellectuel, dans un système plus vaste que celui de l'information ou de la compétence : le système de la relation.

Cette mise en relation valorise le « comment », et permet de dépasser l'information, le savoir-faire, le « quoi ».

L'individualisation de l'évaluation passe par l'évaluation de cette capacité de mise en relation du savoir-faire. C'est envisager l'intégration dans une organisation, ou un groupe sur ces modes de fonctionnement qui seraient complémentaires et compatibles, mais pas identiques.

## *Évaluer le comment*

Cette mise en œuvre de la compétence en situation professionnelle et interpersonnelle est le comportement professionnel. Il est l'élément d'évaluation individualisée de la capacité à intégrer, communiquer, transférer et projeter la compétence dans une organisation professionnelle.

Il valorise la capacité, selon le mode de fonctionnement de chacun, de participer à ce système de relations.

La notion d'efficacité dépasse ainsi le pointage de la compétence, et le repérage de son niveau de maîtrise. Elle intègre le savoir-être comme levier de performance de la compétence.

On passe du statut du savoir à la notion de rôle, de contribution individuelle à un projet collectif.

L'évaluation professionnelle individualisée investit autant les notions de relation que de performance. Elle évite le choix, dans une culture trop souvent binaire, entre l'efficacité et l'humain : « et » plutôt que « ou ».

Cette approche de l'évaluation est un engagement pour en faire un métier, au-delà de ses activités ou domaines d'application, comme le recrutement, l'entretien d'évaluation, la mobilité interne, ou externe, comme l'outplacement. Une approche globale pour des pratiques particulières.

C'est une démarche d'engagement, de conviction, de pragmatisme dans un environnement en mouvement, en évolution, et exigeant. La plus grande rareté de la demande milite pour une plus grande capacité de différenciation.

Elle suit une méthodologie, dont les phases sont autant de moments de préparation que de réalisation opérationnelle. Chaque étape alimente l'efficacité de la suivante, pour mener à une capacité de décider en cohérence avec l'évaluation réalisée, de manière durable dans l'organisation professionnelle.

L'évaluation professionnelle individualisée est une possibilité de générer de la satisfaction pour chacune des parties.

C'est s'investir dans une dynamique positive, efficace et moderne.

Suivez le guide !