

Préambule

« Qu'est-ce que je sais ? Qu'est-ce que je fais ? Comment je le fais ? »
Trois questions qui participent à la compréhension de chacun dans son univers et ses relations professionnels. C'est évaluer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ce dernier étant trop fréquemment relativisé, voire ignoré, dans l'évaluation comme dans la relation.

En écrivant les pages qui suivent, j'ai souhaité positionner l'action comme une représentation d'un engagement professionnel, pour rendre l'expérience et la pratique légitimes.

Ce livre est en fait une étape de consolidation, de synthèse d'un parcours professionnel et individuel, construit sur la compréhension de mon environnement, au-delà de la représentation qui m'en était proposée : dépasser l'image pour accéder à ce qui est. Comprendre pour connaître, pour respecter, pour établir un lien basé sur la dimension individuelle de chacun : l'évaluation professionnelle.

Cette activité s'est développée sur des bases de savoir-faire et de savoir-être, indissociables de la compétence d'évaluation ou d'accompagnement au développement du parcours professionnel. Elle se prolonge par cette restitution écrite d'une pratique individualisée.

C'est une proposition pour aborder l'autre de manière ouverte et responsable. Évaluer c'est aussi considérer et comprendre l'individu pour l'intégrer dans le groupe, selon sa capacité et sa volonté d'y participer.

L'évaluation professionnelle est une représentation de la relation humaine et professionnelle. Elle est une occasion d'encourager l'investissement,

l'analyse critique, comme remparts à la surreprésentation de l'outil de mesure. Évaluer n'est pas décortiquer ou disséquer, c'est comprendre.

L'évaluation, tout autant que les pages qui vont suivre, sont avant tout une démarche pragmatique, en lien avec les réalités d'un cadre professionnel dans lequel s'exprime l'individu : l'entreprise. C'est un prétexte pour investiguer la construction de la relation à l'autre, et proposer de la faire évoluer.

Cette évaluation est une démarche qui s'appuie sur un lien le plus équilibré possible avec l'autre, dans la confiance en ce qui est envisageable, tout en considérant la possibilité de ce qui n'est pas visible, et la capacité de faire évoluer, d'avancer, de créer.

Chacune de ces expériences est un moment pour s'inscrire dans la confiance, la durée et l'échange. C'est considérer que tout ne se réalise pas dans l'instant, mais se construit avec la participation de chacun, qui est autant responsable de ses attentes vis-à-vis de l'autre, que de ce qu'il met en œuvre pour l'obtenir.

Cette approche s'intéresse à ce que nous souhaitons pour l'autre, tout autant qu'à ce que nous attendons de l'autre.

En fait, chaque expérience vécue, comme le métier que je pratique aujourd'hui sont des occasions, des prétextes et des représentations de la relation établie avec l'autre, comme chacun a l'occasion de l'expérimenter quotidiennement.

Ce livre est une proposition de participation active à une structure relationnelle et professionnelle la plus équilibrée possible.

Il est en quelque sorte une occasion de proposer au lecteur - candidat, collaborateur, manager - une invitation au changement de repères et référents dans l'évaluation, pour avancer vers davantage d'objectivité, de pragmatisme et de performance dans la construction de la relation professionnelle. C'est un engagement vers la compréhension et l'intérêt porté à qui est l'autre, à sa valeur, à sa contribution pour s'éloigner de l'observation passive de sa représentation.

Cette démarche d'évaluation s'expérimente chaque jour au travers de rencontres individuelles en lien avec l'entreprise, comme lieu de mise en œuvre du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

Introduction

Le groupe et l'individu

Penser, parler ou agir selon ce qu'il convient de faire... Un renvoi à des codes considérés aujourd'hui comme autant de lourdeurs, rigidités, obligations. Le code n'est-il pas une façon de faire exister l'autre dans la pensée et dans l'acte ? Il permet aussi de considérer ce qui est possible, ce qui ne l'est pas, selon une approche à la fois réaliste, empathique et efficace de l'environnement de chacun.

Cela implique un investissement, un engagement individuel dans la façon de prendre sa place dans le groupe, et met en œuvre la conscience de l'autre, pour faire le choix de l'importance accordée aux sens collectif et individuel. Ce dernier est aujourd'hui davantage marqué par un sens de la gratification, de la valorisation et de la satisfaction instantanées, notamment par le statut occupé.

Cette position que chacun occupe se révèle un facteur de reconnaissance et d'identification de l'individu. Pourtant, le rôle qu'il joue et la relation qu'il établit avec le groupe pourraient le valoriser davantage que la place qu'il occupe dans celle-ci. Cette qualité de relation engage bien davantage en termes de responsabilité et de sens collectif que le statut, traduction du rang dans la meute, acquis selon des modes d'accès relativement primaires : battre l'autre pour son bénéfice individuel et comme valeur de réalisation. Démarche d'autant plus choquante, déplacée et simpliste que le niveau de responsabilité occupé est élevé.

Une certaine décence pourrait considérer la possibilité de fonctionner avec l'autre plutôt que contre l'autre, sans pour autant renoncer à la création de performance et à la satisfaction individuelle : une question de confiance.

C'est cette vision de chacun, et de lui-même, que l'individu construit au sein de et en lien avec l'organisation, qui influence l'échange personnel et professionnel mais aussi l'espace qu'il est disposé à laisser à l'autre.

Cette relation à l'autre se traduit de manière concrète par le comportement et la communication en situation, et la faculté de chacun à décider ou agir de manière la plus objective possible.

Pour chacun, d'autant plus pour celui qui est supposé exercer une influence sur le groupe, *l'objectivité* est un élément de cohérence entre l'acte, la motivation et la destination de celui-ci. Cette objectivité est le lien entre le contenu du sujet et les moyens mis en œuvre pour l'aborder, le traiter et le communiquer.

En matière d'évaluation professionnelle, il ne s'agit donc pas d'avoir envie ou non, d'être en situation de concurrence, d'orgueil ou de pouvoir, ou encore de comparer l'autre à son propre univers de référence. Il s'agit de comprendre l'univers de son interlocuteur, et de créer un lien d'adéquation entre la personne et le besoin réel dont il est question.

« L'autre n'est pas moi », il est une personne à part entière et individualisée.

L'évaluation est une représentation de cette relation à l'autre. La perception de celui-ci prépare les conditions de son intégration et de son développement dans l'organisation. Ce développement de la ressource humaine déploie d'ailleurs son efficacité lorsqu'une attention particulière est portée à l'évaluation comportementale, au-delà de la simple prise en compte des compétences techniques.

L'engagement, l'implication, la responsabilité dans la relation individuelle évitent à l'évaluation de se résumer à une approche mécanique et standardisée par l'outil, qui devient, à l'excès, le savoir-faire de l'évaluateur, le contenu, le processus et la structure de l'évaluation. L'évaluateur établit une relation équilibrée et équitable avec son interlocuteur. C'est ce qui représente la responsabilité professionnelle, soutenue par des compétences et un métier.

Cette approche de l'évaluation s'inscrit dans un univers de *référénts collectifs* et historiques transmis, qui influencent l'éducation et la relation. Il me semble donc important de prendre le temps d'en identifier certains qui caractérisent notre univers quotidien.

Observer nos modes de fonctionnement, nos habitudes, relève d'une démarche la plus réaliste possible pour comprendre nos blocages, et proposer de les dépasser pour évoluer vers des pratiques structurées et plus objectives.

Il ne s'agit pas de juger, mais de s'engager concrètement dans le changement. Il est davantage question de choisir ce que l'on souhaite construire, et ce en quoi nous avons confiance. Il existe autant de blocages que de moteurs, et la vision la plus globale possible ne signifie pas la généralité. Ce livre est autant une opinion, qu'une proposition.

Le sujet de ces quelques pages n'est donc pas tant ce qui est ou n'est pas, mais ce qui est aujourd'hui montré et visible, qui finit par imprimer une vision partielle et partiale de notre société, de l'entreprise, de l'individu. Choisir d'évoquer cette visibilité, c'est observer ces blocages pour les opposer à ce qui avance, ce qui progresse, ceux qui agissent, ceux qui construisent chaque jour de manière innovante, réaliste, mais aussi trop discrète.

Construire ce livre autour de comportements uniquement positifs aurait pu apporter une image volontairement valorisante de notre société et en dessiner une représentation collective flatteuse. Cela n'aurait finalement fait qu'alimenter l'un de ses travers, qui est de s'admirer sous ses plus avantageux aspects, et de se construire, à défaut d'être reconnue par les autres, une si bonne image après laquelle elle ne finit de courir.

Le narcissisme institutionnalisé ? En effet, ce dernier s'accompagne du réflexe protecteur qui consiste à pointer un doigt accusateur vers les défauts et carences des autres - individus, pays ou cultures, pour éviter son propre examen, et détourner l'attention des autres de ce qui briserait cette si bonne image édiflée sur les bases du fantasme.

La période contemporaine, au-delà des dégâts sociaux et humains qu'elle provoque, pourrait représenter une transition vers un changement des modes de fonctionnement collectifs et individuels, si cette crise était évaluée sous l'angle de la responsabilité humaine plus qu'au travers de la

faillibilité des systèmes. Cela supposerait que le dirigeant, tout autant que le quidam, accepte la confrontation avec sa réalité. Le système ne serait plus bon ou mauvais, mais le comportement de ceux qui l'animent ou en ont la responsabilité serait simplement adapté et cohérent.

Une forme de courage ne serait-elle pas d'adapter ce système aux nécessités et évolutions du monde, plutôt que de le protéger pour le bénéfique, le statut, mais pas le salut, de ceux qui en prennent la charge. Une approche plus objective que subjective. ?

Cette objectivité, alliée à la responsabilité, soutient la construction d'un lien réel avec l'autre, mais aussi la possibilité d'anticiper, de construire, de projeter de manière durable.

Ce marquage collectif, historique et subjectif, se traduit par une pratique développée de l'évaluation professionnelle qui illustre la transmission et la mise en œuvre de ces éléments de culture de groupe. Cette observation ouvre pourtant la possibilité de s'engager vers davantage de structuration et de professionnalisation de cette pratique, pour développer et encourager la responsabilité dans la reconnaissance et la prise en compte du savoir-être individuel.

L'entreprise, lorsqu'elle s'engage dans cette approche de la relation, d'intégration et de développement objectifs, peut se révéler un lieu de structuration et de performance des relations humaines. Elle représente alors un ensemble de valeurs, adaptées aux contraintes de ses marchés. Les plus responsables et engagées sont capables de créer et développer de bonnes pratiques en matière d'intégration et de développement de l'individu, tout en étant performantes. L'entreprise se révèle aussi un cadre de progrès dans la perception de l'autre, collaborateur ou manager. Elle se positionne comme moteur du changement, face à une Institution plus statique.

Ces pages vous invitent donc à choisir ce que vous souhaitez pour l'autre, mais aussi pour vous-même. Responsabiliser c'est aussi individualiser la relation à l'autre, par une perception de celui-ci construite sur la curiosité et la compréhension de ses modes de fonctionnement.

L'évaluation professionnelle est un outil de cette compréhension.

Parmi ces évaluateurs il y a le manager, responsable pour l'entreprise de son périmètre humain et opérationnel, ou responsable de l'entreprise elle-même.

Sa dimension comportementale en fait sa légitimité, et une valeur de repère pour les collaborateurs. C'est aussi dans l'acte d'évaluation que le manager commence à exprimer son rôle. Il se positionne dans l'objectivité et le réalisme nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, individuels et d'équipe.

Ce réalisme résonne pourtant aujourd'hui comme une limite, une insuffisance de savoir, de pouvoir, de capacité, voire de créativité. Cette limite est pourtant un élément de construction positive. En effet, le besoin de rassurer, de se valoriser, de se distinguer, ou l'incapacité à trouver une satisfaction, pousse l'individu à agir en dehors de ces limites, vécues comme blocages. C'est un seuil au-delà duquel la mise en danger peut être au rendez-vous, quand la démonstration d'une idée du pouvoir, de la performance l'emporte sur l'incarnation d'une capacité réelle et constructive.

L'évaluation objective est un élément de construction de cette limite créatrice et positive. Il s'agit d'identifier des seuils intermédiaires de performance, des seuils de satisfaction réalistes et de savoir prendre le temps de construire de manière durable.

Ce réalisme n'est pas l'ennemi du rêve, de la créativité, mais celui du fantasme, qui, lorsqu'il investit la réalité, amène déceptions, risques inutiles et déconnexion par rapport au réel. Le réalisme est un mode de construction et de réalisation de la créativité, du changement, du progrès.

L'évaluation objective encourage cette conscience du palier de satisfaction, pour le dépasser, en s'appuyant sur des éléments concrets, compréhensibles et partagés.

Ces pages sont donc l'occasion de décrire ce que je vois, mets en œuvre, et d'investir la confiance que je porte en la capacité individuelle et collective à se réaliser, à construire, à se développer, et à choisir pour avancer. C'est aussi un moment pour encourager la mobilisation et la mise en œuvre des ressources de chacun, sa volonté à entreprendre, si tant est que les éléments contextuels lui permettent de les déployer, pour porter les bonnes pratiques et les rendre visibles.

L'évaluation est avant tout un terrain d'observation des modes de relations individuelles et collectives, une façon de comprendre la place de l'autre dans le groupe et la part d'humanité qu'il se reconnaît et consent à accorder.