

# 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. Une prédominance du « quoi » au détriment du « qui » et du « comment », si utiles dans la construction du sens de l'action et de la décision.

En écrivant les pages qui suivent, j'ai souhaité positionner l'acte comme une illustration d'un engagement professionnel, pour faire de la relation un élément de reconnaissance professionnelle.

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 respecter, pour établir une relation davantage basée sur la considération de l'individualité, comme facteur de participation à la vie du groupe.

Cette activité s'est développée sur des bases de savoir-faire et de savoir-être, ancres de l'évaluation : compétences et relation. Une posture avant tout.

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

Évaluer n'est pas décortiquer ou disséquer, c'est comprendre. Et comprendre l'humain demande d'être en relation : en écoute, en curiosité, en considération. En confiance.

*Cette réflexion s'intéresse à ce que nous souhaitons pour l'autre, pour nous-mêmes tout autant qu'à ce que nous attendons de l'autre, et de nous-mêmes.*

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, qui questionne la relation comme un élément de modernité dans la réalisation de la performance et de l'épanouissement individuels.

Il est en quelque sorte une occasion de proposer au lecteur une invitation au changement de repères et référents dans la relation, pour avancer vers davantage d'objectivité, de pragmatisme et de confiance.

Cette démarche relationnelle s'expérimente chaque jour au travers de rencontres individuelles en lien avec l'entreprise, comme lieu d'expression de la richesse du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, du potentiel individuel et collectif à évoluer.

# 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 pourtant pas une façon d'organiser les relations entre les individus ? Il protège. Il fixe des limites, pour celui qui le respecte : des règles de vie. Quand ces règles ne sont pas, comme aujourd'hui, d'un tel niveau que nous vivons sous le contrôle de procédures qui ralentissent, envahissent et finissent par étouffer la spontanéité, la réactivité et la fluidité.

À titre d'exemple, ce père de famille qui offre 20 ventilateurs à l'école de son enfant en pleine canicule. Ils sont refusés par l'inspectrice d'académie, car non homologués par la commission de sécurité.

Peur, contrôle et procédures. Le cocktail gagnant...

Le code devient aussi un facteur de reconnaissance, quand il devient position, fonction, rang dans l'organisation sociale ou professionnelle : le statut.

Pourtant, le rôle joué par l'individu et la qualité de relation pourraient le valoriser davantage que la place qu'il occupe au sein du groupe. Cette relation engage bien davantage en termes de responsabilité que le statut, traduction du rang dans la « meute », acquis selon des modes d'accès relativement archaïques : battre l'autre pour son bénéfice individuel comme valeur de réalisation.

Une certaine modernité relationnelle 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.

En matière d'évaluation professionnelle, il ne s'agit donc pas 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. Cela revient à se dépouiller de ses demandes personnelles pour accéder à l'enjeu professionnel.

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

### **L'évaluation est un exercice en relation : une posture.**

La perception de l'individu prépare les conditions de son intégration et de son développement dans l'organisation et d'autant mieux lorsqu'une attention particulière est portée à l'évaluation comportementale, les « soft skills », au-delà de la simple prise en compte des compétences techniques, les « hard skills ».

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.

Cette approche de la construction de la relation professionnelle s'inscrit dans une culture française marquée par des référents collectifs structurels et transmis, très centrés sur l'individu en savoir, en statut et en image, plus qu'en expression individuelle. Il me semble donc important de prendre le temps de les « investiguer », sans en faire des caractères uniques, mais de référence et présents dans nos modes de fonctionnement quotidiens. Comprendre le collectif transmis permet de faire évoluer l'individuel professionnel.

Observer nos modes de fonctionnement, nos habitudes, relève d'une démarche la plus réaliste possible pour comprendre nos résistances, pour proposer de les dépasser et pour insister sur un besoin de s'adapter à un environnement en changement qui nécessite de fonctionner autrement.

Il s'agit de s'engager concrètement dans le changement : constater pour envisager sous un autre angle, questionner pour projeter sur de nouvelles bases. Il est davantage question de choisir ce que l'on souhaite construire, et investir notre propre réforme, au-delà de celle des outils et des systèmes. Il existe

autant de blocages que de moteurs. Ce livre est une opinion, juste une façon de voir.

Le sujet de ces quelques pages n'est donc pas tant ce qui est ou n'est pas, mais ce qui est aujourd'hui ancré, reproduit, montré et visible, qui finit par imprimer une vision partielle et partielle de notre société, de l'entreprise, de l'individu. Choisir d'évoquer cette visibilité, c'est observer les immobilités institutionnelles pour les mettre en regard de 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 se satisfaire 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.

Un hyper narcissisme institutionnel ? 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. Détourner l'attention des autres de ce qui briserait cette si bonne image édiflée sur les bases du fantasme ancré, transmis, qui s'effrite malgré la résistance du système institutionnel à garder le contrôle et ses acquis. La France est un pays qui se réforme chaque jour, par le terrain, par l'individu, avant tout.

La période contemporaine, au-delà des dégâts sociaux et humains qu'elle provoque également, 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 propre 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. L'individu est-il préparé à cette mise en relation avec la réalité ?

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 bénéfice, le statut de ceux qui en prennent la charge : immunité, pouvoir auto-centré, dogmatisme, contrôle, opacité... Une perversité toute narcissique et institutionnelle.

Le monde éducatif, au-delà de son rôle de transmission du savoir, pourrait davantage investir l'accompagnement à la préparation des réalités professionnelles. Que transmet-il au-delà de ce savoir ? Est-il prêt lui aussi à renoncer à cette part de contrôle par la sanction, pour évoluer vers l'accompagnement par l'encouragement ?

Le monde professionnel, lorsqu'il s'engage dans cette approche relationnelle, d'intégration et de développement, plus centrés sur le mode de fonctionnement que sur le savoir, peut se révéler un lieu de structuration des relations humaines. Il représente alors un ensemble de valeurs, adaptées aux contraintes de ses marchés. Les organisations 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.**

Parmi les acteurs de la relation 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 participe à construire sa légitimité. Le manager se pose en repère, tout en étant aussi faillible pour les collaborateurs, qui eux-mêmes participent aussi à alimenter l'espace collectif de leur expression d'opinion, de contribution, de valeurs. La culture hiérarchique, le « top/down », se décroïssonne dans le monde professionnel. L'entreprise construit son propre modèle en questionnement, en évolution, pour prendre une certaine autonomie par rapport aux mondes militaires et sportifs.

La relation est un élément essentiel de la construction individuelle : à soi-même, au groupe et au monde. Le savoir produit le « quoi » mais ne dit pas grand-chose du « comment » qui apparaît comme plus subjectif, et fait perdre une certaine assurance du savoir, plus objectif.

La relation est aussi une formidable opportunité. Celle de s'exposer en confiance, de s'exprimer dans l'échange, de construire en s'adaptant, en évoluant, en s'ajustant : aller à la rencontre d'un univers autre que « soi ».

Associés, le savoir et la relation sont un duo plein de potentiels.

**La performance relationnelle est un amplificateur de la performance rationnelle.**

Le réalisme est aussi un mode de construction et d'encouragement de la créativité, du changement, du progrès, ou juste de l'expression du talent.

Ces pages sont l'occasion de décrire ce que je vois, ce que je mets en œuvre, et d'investir la confiance que je porte dans la valeur de la relation, dans la capacité 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, une volonté à entreprendre, si tant est que les éléments contextuels, lui permettent de les déployer, pour porter les bonnes pratiques et les rendre visibles.





Partie 1

**MARQUAGE  
INSTITUTIONNEL**

Une relation sous influence



# Introduction

Qu'est-ce qui, des coutumes collectives ou du comportement individuel, influence l'autre ?

L'addition des comportements individuels participe certainement à créer une culture collective. Ils sont tous deux marqués par la transmission, l'environnement, l'influence de la valeur de l'exemple. Les référents institutionnels collectifs sont-ils des référents absolus, uniques, ou juste visibles, bons ou mauvais, ancrés comme référents admis ?

Si la culture collective se réduit aux coutumes visibles, elle n'est qu'une image partielle d'une société contemporaine montrée de manière répétitive sous ses aspects figés, pesants et décalés de nombreuses réalités individuelles. Une tendance actuelle considère que ce qui existe se résume à ce qui se voit. Pourtant, ce qui se voit cache parfois la réalité d'une valeur individuelle ou collective plus variée, moins figée et plus positive.

Chacun se construit selon des influences extérieures et aussi sa capacité de choisir pour soi. La société, le groupe, les systèmes éducatifs et professionnels pourraient stimuler le développement de cette capacité individuelle à comprendre ce qui lui vient de l'extérieur pour prendre les meilleures décisions, pour se positionner, pour choisir. Il s'agirait de développer l'esprit critique ou l'indépendance d'esprit : une capacité à analyser l'information, plutôt

que la recevoir passivement, une aptitude à participer selon ses talents, selon son individualité.

L'individu est alors une entité particulière caractérisée par ses modes de fonctionnement, plutôt que celui qui porte à lui seul l'ensemble des caractéristiques du groupe. L'analyse critique atténuée *l'a priori* et la généralité, pour accéder à cette particularité individuelle: la singularité.

Chaque groupe d'individus - clan, tribu, famille, école, groupe sociologique, politique, entreprise, pays... - se trouve marqué par certaines caractéristiques communes, et chacun de ses membres par ses facteurs individuels propres, qui méritent toute l'attention dans la relation. C'est aussi cette attention qui participe à définir une relation la plus équilibrée, si la culture unique du groupe n'agit pas en modèle dominant et laisse un espace d'expression en dehors d'une obéissance toute institutionnelle.

Ainsi, un individu porte autant le savoir partagé et transmis par son éducation, son cursus scolaire, sa formation, son apprentissage, que sa propre aptitude à le mettre en œuvre selon sa personnalité.

Cette relation à l'autre, dont les référents sont variables dans le temps et l'espace, mobilise ces référents collectifs, transmis, souvent trop présents dans la possibilité de construire une relation autonome, notamment dans notre culture française.

Comme toute organisation humaine, notre société révèle quelques éléments de culture collective.

Elle se définit selon certaines particularités qui entraînent une perception de l'autre, basée sur des éléments collectifs plutôt qu'individualisés.

Une partie de cette société - individus, groupes ou toute organisation publique ou privée - se conforte dans une culture d'acquis et de garanties, comme éléments de sécurisation. Alors que prendre une place gagnée par la confiance permet de s'exposer au réel, allégé de ses seules représentations, parfois construites autour de l'évitement de ce réel encombrant qui demande de renoncer à quelques arrangements, notamment vis-à-vis de soi-même. C'est une illustration de notre culture institutionnelle.

Cette dernière maintient sous contrôle une partie de la société, pendant qu'une autre partie investit l'autonomie. Une culture soutenue par un type d'éducation scolaire et supérieure, qui nourrit la répétition comme facteur de légitimité, et fait du savoir l'accès au statut.

Le temps est alors un facteur de légitimité et de bien-fondé, qui pose la répétition rassurante, face à la nécessité de remettre en question structures et acquis.

Mais ce qui se répète en circuit fermé n'est plus adapté en milieu ouvert, en exposition aux autres. Plutôt alors conserver ou s'accrocher à un bénéfice individuel, qu'évoluer pour assurer un bénéfice collectif de long terme.

L'actualité institutionnelle en est une illustration quotidienne. Demain ne se construit pas avec les réflexes, les raisonnements, les postures d'hier.

Décrire ces repères collectifs, c'est aussi préparer des pistes de réflexions et d'actions pour avancer vers un autre mode de relations individuelles et collectives, pour dépasser les habitudes et faits considérés comme acquis. C'est encourager l'idée même d'autonomie.

C'est bien évidemment une perception individuelle dans laquelle, malgré tout effort d'objectivité, je me dois aussi de considérer une part de subjectivité.

Ce n'est pas tant ce qui est vrai qui est abordé ici, mais ce qui est visible et s'impose comme une image, un reflet qui finit par être tellement ancré, admis et reproduit, qu'il occulte la richesse et le potentiel qui s'expriment plus discrètement.

Voir pour comprendre, comprendre pour agir et faire évoluer... ces quelques éléments de culture collective.