

# Préambule

Après avoir resitué l'évaluation professionnelle dans son contexte institutionnel (*Comprendre l'évaluation professionnelle*, GERESO Édition), il me semblait important d'aborder la mise en œuvre de cette évaluation, sous l'angle d'une pratique adaptée aux enjeux de « soft-skills ». Une pratique qui place la personne évaluée et l'évaluateur dans un mode d'échange équilibré. Une pratique qui crée de l'efficacité, et s'intéresse à la contribution professionnelle de la personne évaluée.

L'objet de cette mise en situation est d'inviter l'utilisateur (RH, manager, consultant) à développer une pratique de l'évaluation centrée sur le besoin professionnel réel. Celui de l'entreprise ou de l'organisation professionnelle, celui de la personne évaluée. C'est inscrire cet utilisateur dans une posture de questionnement de ce besoin. C'est lui permettre de s'extraire des suppositions, des interprétations, des représentations, des *a priori* qui créent l'erreur. C'est développer une posture de découverte et de compréhension de la personne évaluée, pour dépasser la fonction de jugement et de projection.

Cette nouvelle façon d'aborder l'évaluation est un outil quotidien, facile et efficace. Il répond à l'exigence de performance professionnelle en respectant l'humain.

Ce guide de l'évaluation professionnelle formalise une pratique dans laquelle je m'investis avec conviction depuis plus de vingt ans. Je vous invite à la partager, et à la pratiquer.



# Introduction

Pourquoi l'évaluation est-elle perçue comme une sanction ?

Probablement en partie à cause d'un vécu scolaire construit sur une approche de l'évaluation du savoir qui sanctionne. L'évaluation sanctionne, la plupart du temps, ce qui n'est pas assimilé, ce qui l'est et pourrait l'être davantage, ce qui l'est de manière très satisfaisante mais malheureusement pas excellente. Une évaluation qui sanctionne, qui dit ce qui n'est pas suffisant, qui pointe l'effort à faire, mais n'encourage pas le chemin réalisé.

Une approche qui peut décourager, qui se concentre sur l'assimilation du savoir comme élément de reconnaissance. Un système de conformité, qui laisse peu de place à la singularité, notamment celle du mode d'assimilation. Si l'élève, ou plus tard l'individu, n'est pas bien noté, c'est bien évidemment parce qu'il ne se conforme pas au système. Envisager que le système ne soit pas adapté aux différents modes d'apprentissage supposerait une remise en question du système par ceux qui en sont à la fois les produits, et les initiateurs. Inenvisageable dans une culture du contrôle qui, par définition, ne lâche rien.

Dans cette culture institutionnelle, l'assimilation du savoir est bien davantage reconnue en France que l'expression de l'individualité. Bien sûr, des pratiques pédagogiques d'enseignants ou d'établissements sont aussi singulières et innovantes.

Une fois le monde professionnel intégré, est-il suffisant de savoir ? Le monde professionnel développe-t-il d'autres attentes et besoins que ceux de savoir ? Son intégration se joue-t-elle aussi sur la posture, le savoir-être ?

## ÉVALUER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

La connaissance devient la compétence, essentielles toutes deux bien entendu, mais insuffisantes pour répondre aux enjeux de posture professionnelle.

Si l'on considère la compétence comme le « quoi », celui-ci est un sujet partagé par un ensemble de personnes. Une forme de connaissance de groupe, qui ne dit pourtant pas grand-chose de la façon dont chaque individu met en œuvre cette compétence. Ce qui peut différencier les individus est alors le niveau de maîtrise de la compétence, du sujet, pour mener jusqu'à l'expertise.

L'évaluation professionnelle peut encore trop souvent être réduite à cette « notation » de la maîtrise des compétences, et se révéler partielle par rapport à l'étendue des apports et potentiels individuels professionnels : savoir-être, au-delà d'être en savoir.

Mais ce n'est pas uniquement le système d'évaluation qui génère une perception négative. C'est aussi l'usage, et la relation que certains utilisateurs entretiennent avec ce système, qui génère cette perception négative.

En effet, c'est l'utilisation de l'évaluation comme un outil de sanction et d'insatisfaction qui engendre ses effets négatifs. C'est en fait l'intention de l'évaluateur qui est en jeu. L'évaluateur garde alors le bénéfice du contrôle sur l'individu évalué, en le privant de sentiment de satisfaction, de confiance.

Si évaluer consiste à ne reconnaître que ce qui n'a pas été atteint ou réalisé, alors l'évaluateur agit en « castrateur » du potentiel de progrès de l'individu, et le prive de tout investissement en confiance dans ses propres aptitudes et potentiels.

Une situation qui s'oppose à la dynamique positive de progrès, et ne positionne chaque avancée que comme une étape nouvelle d'insatisfaction répétée, qui finit par devenir chronique.

L'évaluation s'illustre alors dans ce schéma comme une intention de sanction, plutôt que d'encouragement, en se concentrant de fait sur la notation du savoir, du « quoi », plutôt que sur l'encouragement du développement du « comment », la confiance et le savoir-être.

## Encourager en confiance

Une posture que l'on peut considérer comme plus positive, puisqu'elle s'inscrit dans une intention pour l'autre, pour son développement, pour son évolution.

L'encouragement participe en effet à la construction de la confiance en soi, par le constat du chemin parcouru et la capacité de poursuivre ce chemin, en comptant sur ses aptitudes et ses potentiels.

Que faut-il pour encourager? Lâcher le contrôle que la sanction apporte sur l'autre, dépasser ses propres insatisfactions et leur récurrence, accepter la réalité comme source de satisfaction, croire en l'autre, comme en soi-même... Deux ou trois petites choses en fait, et pourtant pas si simples à mettre en œuvre vu la résistance du contrôle dans notre schéma relationnel.

L'encouragement est donc davantage tourné vers l'autre, et vers la personne évaluée notamment, alors que le jugement par la sanction est plus égocentré. Formuler « vous êtes capable de... » produit certainement plus d'effet positif que « ce n'est pas ce que je voulais, ou pas ça, ou pas suffisant... ». En fait, « vous n'êtes pas » reste le seul message.

Le sujet qui reçoit le message négatif est ainsi privé de sa capacité d'être satisfait, de son autonomie à construire une opinion positive de lui-même.

La sanction maintient la dépendance du sujet, quand l'encouragement développe la confiance et l'autonomie, notamment de se reconnaître des atouts, des aptitudes.

Un débat revient régulièrement sur l'utilisation de la note dans le système scolaire. L'enjeu de la notation est-il réellement cette note, ou le rapport que l'évaluateur entretient au système de notation? La note n'est qu'un outil. Et l'outil n'a-t-il pas une valeur relative? Celle en tout cas que lui confère son utilisateur, par l'intention que cet utilisateur investit dans l'utilisation de l'outil.

Prenons un exemple quelque peu simpliste, mais clair. Si j'utilise une paire de ciseaux pour découper des feuilles de papier et faire des colpages, ce n'est pas la même chose que d'aller couper toutes les tiges de fleurs dans le jardin du voisin. Même outil, intention différente.

## ÉVALUER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Dans le système d'évaluation, la note répond au même raisonnement. Un 14/20 peut être une amélioration par rapport au 12/20 qui précédait, une reconnaissance de l'effort, des capacités, un encouragement au progrès, ou juste se révéler comme insuffisant, car toujours en-deçà du 15/20, qui lui-même le sera du 16/20... Attention au 20/20, car il faudra qu'il se maintienne, sinon...

Cette dernière posture de sanction, au-delà de manifester l'insatisfaction chronique de l'évaluateur, génère aussi une frustration chez le sujet évalué, qui, devenant structurelle, aboutit à un certain déficit de confiance : jamais assez bien, jamais satisfait.

L'encouragement et la confiance s'attachent à constater ce qui est réalisé, ce qui est réel, pour soutenir ce qui peut encore, et éventuellement, progresser.

Être satisfait est souvent perçu comme une façon de se contenter et de ne pas se projeter dans l'amélioration. Une vision quelque peu réductrice. Être satisfait c'est aussi constater un avancement, une étape intermédiaire, pour ensuite dépasser et avancer. Encourager pour mobiliser, faire adhérer, pour créer un esprit collaboratif, pour donner envie.

L'encouragement stimule l'expression de l'individualité, de la singularité comme ressources pour contribuer au collectif, en relation, au-delà du savoir.

C'est bien l'un des enjeux de la confiance et de l'autonomie : valoriser la contribution individuelle par l'expression. Une démarche malheureusement encore trop éloignée de notre système collectif, et notamment d'enseignement.

L'enjeu de l'évaluation est de se construire de manière cohérente avec les enjeux du monde professionnel : celui qui sollicite la capacité d'opinion, de projection, de proposition, d'expression.

Cette approche de l'évaluation suggère d'envisager la participation professionnelle individuelle en mode intégration, basée sur la complémentarité et la compatibilité, et non l'identité, des modes de fonctionnement.

## Évaluer le savoir-être

Il est l'expression d'une individualité à participer au groupe en relation, dans un système d'interactions, les plus équilibrées possible, qui, selon moi, participe à définir une approche moderne de cette relation. Une vision plus archaïque étant construite sur le contrôle, issue d'un rapport de domination sur l'autre, sur l'environnement : l'Homo Faber, cet ancêtre si lointain dans le temps, et si proche dans la posture...

Évaluer le savoir-être permet de se concentrer sur la valorisation de cette capacité individuelle à entrer en relation de manière contributive, constructive, cohérente avec la culture professionnelle du groupe, mais aussi avec les enjeux de posture de la fonction occupée.

La notion d'efficacité se trouve elle-même questionnée. Elle dépasse dans cette proposition d'évaluation le pointage de compétences et de leur niveau de maîtrise. Celui-ci conduit à une vision d'une performance rationnelle, pour développer une approche complémentaire de performance relationnelle.

Cette approche de l'évaluation est un engagement pour en faire une pratique qui se dégage, sans y renoncer, du rôle trop prépondérant de l'outil qui se voudrait « magique », pour investir dans l'acte d'évaluation une posture cohérente avec ce qui est évalué : la relation. Cet ouvrage questionne aussi ce que l'évaluateur investit dans l'évaluation. L'outil protège, en évitant ce qui fait la valeur de l'évaluation : l'engagement, notamment par le feed-back.

C'est une vision globale de l'évaluation qui trouve une application aussi bien dans le management, le recrutement, l'évaluation annuelle, la mobilité interne que dans l'outplacement.

Une vision globale pour des pratiques particulières. C'est une démarche pragmatique, relationnelle, dont l'objet, au-delà de la reconnaissance de la valeur ajoutée individuelle, est aussi de s'inscrire dans un environnement professionnel en mouvement, en transformation vers plus d'exigence relationnelle et de valorisation de la posture en situation professionnelle. Des changements d'autant plus intenses pour notre culture collective très figée sur le savoir, le statut, le schéma de répétition, le contrôle par la verticalité (cf. *Comprendre l'évaluation professionnelle* – GERESO Édition).

## ÉVALUER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Un environnement professionnel qui se décroïonne devient la locomotive du changement, quand l'institution résiste par peur de perte de contrôle.

Évaluer autrement c'est donner un sens à l'évaluateur autant qu'à la personne évaluée par la relation qui se construit, et le contenu qui se partage. C'est aussi investir une dynamique positive, qui reconnaît le capital relationnel de chacun comme élément de culture professionnelle individuelle, managériale et d'entreprise.

Même si le savoir se partage, se transmet, l'évaluation du savoir-être investit une valorisation de l'individu qui se rend accessible et s'adapte à des enjeux en mouvement. Elle questionne la façon dont chacun met en œuvre son savoir en situation professionnelle.

C'est autant une question d'enjeu, d'évolution, d'engagement, que de confiance et de performance.