

Introduction

Chaque jour, la société civile et professionnelle, qui inclut le monde associatif, évolue, s'adapte, se remet en question, face à une vision institutionnelle qui s'enlise. Cette dernière se fige et ne fait que creuser l'écart entre le mouvement des uns et l'immobilisme des autres.

Cette société professionnelle qui évolue, s'expose, invente, crée, projette, investit et s'engage dans une réalité instable et en mouvement, me passionne.

Le pire nous est souvent renvoyé, tandis que le meilleur est à aller chercher : par curiosité, en écoute.

Un meilleur qui se mobilise dans cet instant qu'est l'évaluation professionnelle. Une rencontre, un échange pour comprendre et avancer. Une rencontre pour saisir quelques modes de fonctionnement professionnels.

Quel outil pour évaluer ? Au-delà du fantasme de l'outil-oracle, il y a cette relation, il y a le questionnement, il y a la confiance. Il y a la posture : celle de la personne évaluée, celle de l'évaluateur.

Quelle que soit la sophistication de l'outil, tant que l'humain sera une ressource professionnelle, c'est bien cette part humaine qui sera la valeur de différenciation d'un processus d'évaluation plus équilibré. Une valeur qui renforce la place de la personne évaluée et sollicite la posture de l'évaluateur, en confiance.

Une approche de l'évaluation qui cristallise les mouvements relationnels professionnels et qui s'inscrit dans une vision plus moderne de la relation. Plus moderne, car allégée du rapport archaïque de domes-

Partie 1

PRÉPARER - AJUSTER LE BESOIN

Dans une culture d'immédiateté, prendre du temps peut sembler inefficace. Aller vite c'est avant tout obtenir une réponse rapide, une gratification immédiate. C'est aussi être rassuré. C'est éviter d'avoir à patienter entre le moment de la demande et la réponse à cette demande.

Faire vite pour éviter de prendre le temps d'aborder les alertes, ce qui pourrait ne pas fonctionner. C'est se positionner humainement dans le rythme technologique : vite, plus vite, encore plus vite, maintenant, tout de suite.

Il est certain que certaines situations exigent de savoir trancher, de prendre des décisions rapides, pour faire avancer, pour éviter de bloquer, par nécessité. Ce n'est donc pas tant le facteur de rapidité qui est en question, mais son adéquation avec le sujet, ou au moment et à la durée du sujet.

Savoir prendre du temps au bon moment, pour permettre une décision rapide au bon moment, et faire durer la décision : une autre façon d'aborder l'efficacité.

Chapitre 1

Identifier le besoin

Se rassurer ou s'exposer

La demande génère une certaine immédiateté de solution, pour se rassurer et apaiser, pour un court moment, l'inquiétude. Elle ne prend pas forcément en compte les éléments externes, les parties prenantes, l'environnement et le marché. La réponse à «ma» demande me rassure, alors qu'une réponse au besoin construit dans un temps plus long, et intègre davantage de paramètres, humains et/ou rationnels. La prise en compte du besoin sécurise le sujet.

Par exemple :

- Ma demande : Je suis manager et veux le dossier pour demain.
- Mon besoin : Je ne vais l'utiliser que dans une semaine, remettez-le-moi d'ici 5 jours, ce sera suffisant.
- Incidence : Le manager reste crédible, crée de la confiance et ne transfère pas de pression inutile.
- Ma demande : Je suis candidat et j'envoie tout de suite des CV en nombre pour me rassurer.
- Mon besoin : Je dois auparavant réfléchir à mon projet, et me préparer à le communiquer en entretien pour augmenter mes chances de réussir.
- Incidence : Je me prépare face aux enjeux, je sécurise mes chances de réussir.

ÉVALUER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

- Ma demande : Je suis propriétaire et veux vendre mon bien immobilier au prix de mon projet à venir.
- Mon besoin : J'ai besoin de vendre et positionne mon bien au prix du marché.
- Incidence : Je disposerai d'un montant disponible et ajusterai mon projet à ce montant réel, et non hypothétique.

- Ma demande : Je suis consultant et dis à mon client que je peux lui trouver le bon candidat d'ici quinze jours pour obtenir la mission.
- Mon besoin : Je lui apporte un conseil sur sa demande, sur la meilleure façon de lui présenter de bons candidats dans des conditions réalistes.
- Incidence : Je crée de la confiance, je valorise mon rôle et différencie ma façon de faire mon métier.

Le besoin relève davantage d'une solution adaptée au sujet traité, à son environnement et à ses caractéristiques propres, sur le moyen/long terme. Il considère les bénéfices de la solution pour le sujet, et la cohérence entre le choix de la solution et ce même sujet.

Cette distinction entre demande et besoin est une valeur essentielle. Son caractère bénéfique se retrouve dans la construction de l'évaluation professionnelle, le recrutement, l'entretien d'évaluation ou la mobilité professionnelle de manière plus globale.

Le besoin s'associe à une démarche plus objective, plus en lien avec le sujet étudié. Alors que la demande sera plus subjective, plus orientée vers une considération unilatérale, celle du demandeur.

Sur le long terme, chacune des parties impliquées dans l'évaluation peut y trouver un intérêt, même si celui-ci n'apparaît pas de manière évidente, et immédiate. Un bénéfice partagé par les parties prenantes, un gage de sécurisation, d'adhésion, et de durée.

Nous sommes aujourd'hui sur un marché qui patine, au-delà des blocages économiques, autour d'une multitude de demandes individuelles ou collectives : de reconnaissance, de résultats, de solutions immédiates. Dans un contexte de tensions, d'incertitudes, le repli sur sa propre demande pour se rassurer alimente de fait les blocages. Alors que le besoin réclame de la fluidité, de la mobilité, de l'adaptation, du mouvement, de la confiance. La période « post-COVID » n'est pas sans incidences. La déstabilisation peut conduire vers un renforcement de la

loppement. Faut-il aussi que celle-ci soit envisagée par le collaborateur dans un esprit de contribution.

Cette subjectivité se traduira par l'incapacité de noter des éléments positifs, de constater des réalisations et des contributions, mais aussi, et surtout, par le fait de s'inscrire dans une vision positive et objectivée de l'encouragement.

Quel dommage de ne pas mesurer parfois, souvent, l'enjeu de cette capacité à encourager : développer la confiance, la motivation et l'en-voi, voire l'efficacité. Pour quoi faire, me direz-vous... ?

Construire une évaluation, interne ou externe, sur des représentations augmente le risque de décalage entre le besoin et le résultat obtenu, et entretient cette culture de l'image (voir *Comprendre l'évaluation professionnelle*, GERESO Édition). Une idée d'une certaine réalité est une nécessité, notamment celle de s'adresser à un marché nouveau en mouvement qui ne définit pas forcément de codes définitifs. C'est aussi identifier les ressources adéquates pour participer à construire une approche solide, positive et performante de ce marché, évolutif et incertain.

À retenir

- Ma demande est unilatérale: je me rassure dans l'instant, je contrôle.
- Le besoin est en relation: je m'expose, je considère l'autre, la réalité extérieure, mon environnement. Je sécurise dans le temps.
- Je conseille et apporte de l'information pour faire émerger le besoin, et envisage les impacts de la demande pour responsabiliser.
- Pourquoi souhaitez-vous recruter, évaluer ?
- La demande suscite le blocage, de la rigidité et l'absence d'une solution adaptée.
- Le besoin génère de la fluidité, du résultat, de la satisfaction, du mouvement. Il accompagne.

Chapitre 2

Évaluer est un projet

Un projet ajusté et réaliste

Une approche plus objective et réaliste ajuste la ressource humaine à l'exigence des mouvements de l'environnement professionnel. Elle alimente davantage la confiance pour permettre à l'organisation professionnelle d'être en phase avec ses besoins. Ceux-ci tournés vers l'extérieur sont davantage fournisseurs d'efficacité, que ne le sera une demande, tournée vers l'intérieur, qui, de fait, génère plus de fermeture que d'exposition et d'évolution.

Par exemple, un manager recrute un collaborateur selon :

Sa demande : il choisit celui ou celle qui le remettra moins en question dans ses compétences, et protège ainsi sa propre situation. Il se positionne comme le référent le plus élevé de compétences : l'expert de la filière, dans le meilleur des cas. Ou, au pire, comme le plafond de compétences envisageable.

Son besoin : il choisit celui ou celle qui est le plus adapté aux attentes de performance et de relations de l'équipe, de l'entreprise. Par son choix, il se pose en réel manager de la performance, et encourage l'amélioration de l'organisation professionnelle, le développement du collaborateur et de l'équipe.