

L'évaluation fait partie de la vie : on évalue sans le savoir. Le fait de dire « j'aime, j'aime pas ! » annonce notre appréciation subjective. Dans cet ouvrage, nous nous limiterons à l'évaluation professionnelle telle qu'elle se pratique en cabinet ou en entreprise où elle doit se faire avec objectivité, dans le respect de la personne évaluée et avec la distance appropriée.

Mais de quoi parle-t-on quand on parle d'évaluation?

Evaluer vient de l'ancien français « Value = valeur » ; apprécier, estimer la valeur ou l'importance de quelque chose ou de quelqu'un ; synonyme = apprécier, estimer, jauger, mesurer, peser.

Evaluer ou apprécier ? Certains préféreront « apprécier », car plus positif « j'apprécie cette personne », d'autres « évaluer », car plus rigoureux et renvoyant à une échelle de valeur. En fait les deux ont le même sens. Si « évaluer » renvoie à « valeur », « apprécier » renvoie à « prix » ; dans les deux cas, il s'agit bien de **mesurer** : le comportement, les connaissances, les compétences, voire la performance du salarié lors de sa vie dans l'entreprise.

Dans l'entreprise, l'évaluation intervient à plusieurs niveaux. Par exemple, dès qu'il faut :

- choisir un candidat pour un poste, en interne ou en externe ; on parle alors de recrutement ;
- décider de confirmer, ou pas, un collaborateur dans son poste lors de l'évaluation de fin de période d'essai ;
- donner au collaborateur une appréciation sur son travail, sur son comportement, ses performances, lors de l'évaluation annuelle ;
- renvoyer au collaborateur l'image qu'il peut véhiculer dans son environnement de travail (360°) ;

- orienter un collaborateur vers une mobilité fonctionnelle ou géographique (bilan de mobilité) ;
- permettre à un collaborateur de décider de ses choix, en fonction de ses goûts ou compétences lors de bilan de compétences, bilan de carrière ou d'orientation, ...

Il faut donc tout à la fois identifier les aptitudes, déceler les potentialités et développer les compétences, le tout pour anticiper ou suivre les changements.

Tel est le propos de ce livre.

Aussi, cet ouvrage peut-il accompagner le collaborateur évalué, tout au long de sa relation avec l'entreprise : avant son intégration, c'est-à-dire au moment du recrutement et pendant sa carrière dans l'entreprise. Les deux parties de cet ouvrage couvrent la totalité des occasions d'évaluation dans l'entreprise, avec pour chacune, un rappel des objectifs, un énoncé des problèmes mais surtout des solutions, ou du moins, des recommandations.

De quoi s'agit-il ?

L'évaluation pose un certain nombre de questions :

- La première est l'objectif et la limite de l'évaluation.
- La deuxième est de l'ordre de l'autorisation.
- La troisième est de l'ordre de la compétence de l'évaluateur.
- La quatrième est de l'ordre de l'universalité de l'évaluation.

Définir **la limite**, c'est poser le principe qu'on n'évalue pas une personne dans sa globalité, mais uniquement sa manière de « potentiellement » correspondre au poste proposé si on est en recrutement, ou la manière dont il remplit son poste en cas d'appréciation lors de sa carrière professionnelle.

Cela constitue donc une limite réelle liée à des événements ponctuels ou à des faits que l'on va pouvoir nommer de manière objective.

Cette limite protège la liberté de la personne en l'autorisant à ne pas se dévoiler entièrement.

- Cela renvoie donc à la question de **l'autorisation** que donne la personne à être évaluée.

L'évaluation doit se faire dans un cadre que le législateur vient renforcer par des lois ou sanctionner par la jurisprudence.

- Ainsi, l'évaluation au moment du recrutement est clairement définie dans la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 comme telle, inscrite dans le code du travail.
- L'évaluation pendant la vie professionnelle n'est pas vraiment définie par une loi sauf pour la fonction publique qui, avec le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002, a remplacé la notation des fonctionnaires, telle qu'elle était pratiquée jusque-là, par l'obligation faite aux managers d'avoir, une fois par an, un entretien formel avec leurs collaborateurs, entretien valant appréciation sur la qualité du travail et dont trace sera laissée par écrit dans le dossier de ces collaborateurs.

Point d'évaluation sauvage ou de jugements *a priori* ! Mais un cadre clair, des règles du jeu bien définies. De manière implicite ou explicite, l'évalué donne autorisation à l'évaluateur (recruteur ou manager) de porter sur lui un regard et une appréciation. Il faut donc que l'évaluateur soit légitime à évaluer.

Cela parle en effet de son autorité de compétences s'il est conseil et de son autorité tout court s'il est manager.

- Cela renvoie donc à la troisième question : **la compétence de l'évaluateur** :
 - celle de sa compétence technique, puisque comme nous le verrons dans cet ouvrage, le diagnostic posé sur quelqu'un et le pronostic porté sur son évolution, telle qu'elle se pratique, au moment du recrutement ou dans la gestion de carrière, est l'aboutissement d'une méthode rigoureuse ;
 - celle de sa compétence comportementale à suspendre son jugement, à mettre l'Autre en confiance pour que cet Autre donne à voir le meilleur de lui-même et se développe ;
 - de sa posture philosophique et éthique bien sûr qui, au-delà de la technicité d'évaluateur, va faire que le regard porté sera constructif et non démobilisateur, sera porteur et non démotivant.

L'évaluation porte donc sur l'adéquation au poste qu'on envisage de lui confier ou qu'il occupe aujourd'hui. C'est par l'application de règles qui définissent le respect de la personne et par la professionnalisation de l'évaluateur, donc par l'application des méthodes et des outils que nous tentons de décrire ici, que l'on peut limiter les dérapages liés à l'évaluation d'une personne par une autre.

Quant à la question de **l'universalité de l'évaluation** : nous tenterons de faire référence à ce qui se passe ailleurs pour ce qui est de l'utilisation des méthodes tant de recrutement que de GRH aussi bien d'ailleurs que de la nécessité de se décentrer pour évaluer des collaborateurs étrangers. Notre pratique porte surtout dans l'accompagnement de grands Groupes ; ce qui certainement biaise un peu notre point de vue, d'autant que ces grands Groupes pratiquent bien entendu le recrutement au plan international en intégrant des gens de tous les pays et gèrent leur personnel au plan international également en encourageant la mobilité de leurs cadres (expatriation).

Bien sûr, nous émaillerons notre propos d'exemples vécus, au cours de nos trente ans d'expérience de Conseil en Ressources Humaines auprès des entreprises des secteurs privé et public, que nous accompagnons dans leurs différents besoins d'évaluation.

Pour cette seconde édition, nous avons revu les exemples, apporté quelques cas nouveaux mais aussi conservé des références plus anciennes qui viennent éclairer nos propos.

A qui s'adresse cet ouvrage ?

Aux spécialistes des Ressources Humaines, certes, qui pourront trouver là, écho de leur propre pratique, mais aussi aux « hiérarchiques », ces managers d'entreprise qui ont de multiples occasions d'évaluer (choix d'un collaborateur, entretien de fin de période d'essai, entretien annuel) à qui nous espérons apporter réflexion et outils pour mener à bien la gestion et l'optimisation de leurs ressources humaines, à l'échelle de leur service ou de leur unité.

Aux étudiants, qui trouveront dans cet ouvrage, nous l'espérons, l'expérience de praticiens ainsi que des cas concrets qui pourront étayer les théories qui leur sont par ailleurs dispensées lors de leur cursus de formation.

Aux formateurs, qui se reconnaîtront dans cette démarche, que nous avons voulue pédagogique, en découpant chaque chapitre par une identification des objectifs, du problème et de la recherche de solutions.

Enfin, aux « évalués » eux-mêmes, qu'ils soient candidats externes ou internes ou collaborateurs d'entreprise dans l'entretien annuel.

Outre les chapitres qui leur sont consacrés, ils peuvent trouver dans cet ouvrage, matière à réflexion pour prendre en main leur évaluation, devenir ainsi « acteur » de leur vie professionnelle, et assumer la responsabilité de leur chemin de carrière.

Pas de profonds changements donc dans cette seconde édition, si ce n'est une évolution de la loi, sous l'impact des législateurs bien sûr, de la Halde forcément (de 2005, date de sa création, à 2011, date de sa transformation dans une nouvelle appellation « Le Défenseur des Droits ») mais aussi d'une juste évolution des mentalités, un fort développement d'Internet et des réseaux sociaux qui ont impacté le sourcing de recrutement dans ce que l'on appelle désormais le e-recrutement ou recrutement 2.0.

Je remercie Luc Boyer qui m'a fortement incitée à écrire ce livre et à le revisiter et m'a prodigué conseils et encouragements.

Je remercie également mes amis qui ayant travaillé à l'étranger ou en France dans des entreprises étrangères m'ont permis d'étoffer l'ouverture internationale de ces pratiques d'évaluation.

J'adresse ce livre à mes clients qui, par la confiance qu'ils me témoignent depuis bientôt trente ans, m'ont permis de développer mes propres compétences d'évaluatrice tant en Recrutement qu'en Ressources Humaines.

Je dédie enfin ce livre aux candidats ou aux collaborateurs des entreprises que nous avons le plaisir d'accompagner et sans qui ce livre n'aurait aucun sens, puisque que c'est bien l'Humain qui est au centre de ce débat.