EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE / DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Stéphane Lhermie

3e édition

# Évaluer les compétences professionnelles

## Comment adapter vos pratiques et redonner du sens à vos entretiens

GERESO ÉDITION

GERESO
ÉDITION

# Évaluer les compétences professionnelles

Développement personnel et efficacité professionnelle

# Évaluer les compétences professionnelles

## Comment adapter vos pratiques et redonner du sens à vos entretiens

**Auteur : Stéphane LHERMIE**

**Édition 2019**

**© GERESO Édition 2015, 2017, 2019**
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Illustration : © artbesouro/istockphotos.com

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Avril 2019
ISBN : 978-2-37890-121-9
EAN 13 : 9782378901219
ISBN numériques
ISBN eBook : 978-2-37890-226-1
ISBN ePub : 978-2-37890-227-8
ISBN Kindle : 978-2-37890-228-5

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

GERESO ÉDITION

## Dans la même collection :

- 101 bonnes pratiques de management
- 69 règles du succès au travail
- Adieu les problèmes au travail !
- À la conquête de mon bien-être
- Améliorer son efficacité relationnelle
- Communiquer efficacement
- Communiquer en situation de crise
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Crise de motivation au travail ? Rien d'anormal !
- Cultiver l'engagement de vos équipes
- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Former sans stress !
- Gagner en leadership
- Gestion du temps pour managers et professionnels débordés
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le leadership du cœur
- Le manager de proximité
- Le management bienveillant, accélérateur de performance
- L'entreprise de soi : clé de la réussite entrepreneuriale

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

## Dans la même collection (suite) :

- Le recrutement gagnant-gagnant
- L’estime de soi au cœur du management
- Les dynamiques de l’intelligence relationnelle
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager le télétravail
- Manager l'innovation autrement
- Manager l'intelligence artificielle
- Manager une équipe projet
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Ni hérisson, ni paillasson : plus jamais peur des conflits
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision individuelle ou collective
- Préparer son futur professionnel
- Prévention des RPS avec la PNL
- Réalité des RPS : actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son oral d’examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

# Remerciements

Je remercie la fidélité et l'implication de nos clients dans leur engagement professionnel. Ils nous permettent de partager les convictions que nous développons avec mon associée, Virginie GALTIER, et les partenaires d'&CHANGER, pour les diffuser à travers ce livre.

Je remercie les personnes que nous accompagnons et rencontrons de leur engagement dans l'adaptation à un marché professionnel en mouvement, pour l'aborder autrement.

Je remercie Catherine FOURMOND, Raphaëlle CORMIER, Hervé RIOCHE et les éditions GERESO de leur confiance renouvelée. Leur accompagnement de proximité et leur qualité d'échange sont une participation en valeur dans la réalisation de cet ouvrage.

**Signification des pictogrammes**

Exemples

Questions à (se) poser

# Sommaire

Remerciements ..... 5
Préambule ..... 11
Introduction ..... 13

**1re partie - PRÉPARER - Investir pour réussir** ..... 19

**Chapitre 1 - Identifier le besoin** ..... 21
Se rassurer ou se connecter ..... 21
Identifier les risques ..... 27
*L'absence durable de collaborateur* ..... 27
*Le turnover répétitif* ..... 28
*Insatisfaction des collaborateurs* ..... 29

**Chapitre 2 - Évaluer est un projet** ..... 31
Un projet ajusté et réaliste ..... 31
*Qu'est-ce qu'un projet réaliste ?* ..... 32
*Un projet partagé* ..... 34
*Un projet responsable* ..... 36

**Chapitre 3 - Communiquer** ..... 39
Un message particulier et valorisant ..... 39
*Un message crédible* ..... 44

**2e partie - ÉVALUER - Facteurs clés de réussite** ..... 47

**Chapitre 1 - L'enjeu de la posture** ..... 51

**Chapitre 2 - Comprendre et identifier** ..... 57
Individualiser pour intégrer ..... 58
Individualiser pour évaluer ..... 61

**Chapitre 3 - Qu'est-ce qu'on évalue ?** ..... 65
Du savoir au savoir-être ..... 65
Représentation et réalité individuelle ..... 68
*Être complémentaire plutôt qu'identique* ..... 69
*Être en dynamique plutôt que figé* ..... 71

**Chapitre 4 - Viser l'objectivité** ..... 75
Communiquer ..... 76
Conclure ..... 79
Stimuler l'éthique ..... 81
Encourager l'interculturel ..... 85

**3e partie - ÉVALUER - Guide d'utilisation** ..... 89

**Chapitre 1 - Comment questionner** ..... 91
Développer un état d'esprit positif ..... 92
Construire des questions ouvertes et fermées ..... 93
Adapter la formulation ..... 97
Distinguer les questions ..... 98
*Des questions sans réponses* ..... 100
Créer les conditions de spontanéité ..... 101

**Chapitre 2 - Comment analyser** ..... 105
Faire émerger l'idée ..... 105
Comprendre la situation ..... 107
Adopter une vision globale ..... 108

**Chapitre 3 - Et le non-dit ?** ..... 113

**4e partie - DÉCIDER - Efficacité et responsabilité** ..... 117

**Chapitre 1 - Décider**..... 119
Construire une décision cohérente..... 119
Décider et relativiser.....120

**Chapitre 2 - Le feed-back**.....125
Restituer en transparence .....126
Exprimer le « non constructif » .....128

Conclusion.....131
À propos de l'auteur .....137

# Préambule

Après avoir resitué les enjeux de la relation professionnelle dans un système d'influences plus institutionnelles (*Comprendre l'évaluation professionnelle*, GERESO Édition), il me semblait important, pour ne pas dire essentiel, de vous guider dans une mise en œuvre d'une pratique responsable et pragmatique de l'évaluation du savoir-être professionnel.

L'objet de cette mise en situation structurée, professionnalisée et concrète, est d'inviter l'utilisateur (RH, manager, consultant) à développer une relation professionnelle construite sur davantage d'objectivité, mais aussi d'efficacité sur le long terme. C'est inscrire cet utilisateur dans un schéma relationnel plus équilibré, dans lequel chacune des parties en retire un bénéfice, pour lui-même, mais aussi pour l'organisation professionnelle au sein de laquelle il évolue : relation et performance.

Cette nouvelle façon d'aborder l'évaluation a pour objectif d'en faire un outil quotidien, facile et efficace, pour répondre à l'exigence et à la performance de façon plus positive. L'intention de cet ouvrage est de centrer l'évaluation sur les modes de fonctionnement et aspirations individuels en milieu professionnel.

Ce guide de l'évaluation formalise une pratique dans laquelle je m'investis avec conviction et engagement. Je vous invite à la partager et à la pratiquer.