

2010

Référentiel de l'évaluateur,
pour les professionnels des ressources humaines
investis dans les pratiques d'évaluation.



Adresse postale : 43, Cours Pierre Puget – 13006 Marseille.
Siège social : 48, rue Breteuil – 13006 MARSEILLE
RéseauEval© 2010
Version du 22/06/2010



Référentiel de l'évaluateur ayant une culture en évaluation, dans les ressources humaines

Compétences critères	Quelques Indicateurs de réussite particulièrement utiles
<p>Référencer sa pratique =</p> <p>Avoir un système de références et le faire évoluer,</p> <p>chercher la pertinence aux enjeux plutôt que la cohérence à un caractère</p>	<p>1. Connaître et utiliser les concepts pertinents à sa mission comme les démarches historiques d'analyse d'une organisation, approche systémique. Avoir une typologie des changements et des résistances ou des défenses au changement.</p> <p>Identifier les processus de la coordination et des régulations pour l'orientation dans l'agir ou la prise de décision dans l'action rationnelle.</p> <p>Interpréter les données socio-organisationnelles au regard de plusieurs grilles de lecture en sciences humaines</p> <p>Conceptualiser l'évaluation comme une dynamique portée par les humains où la contradiction n'est pas un défaut de logique</p> <p>Connaître les logiques d'action dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la distinction entre contrôler et évaluer, - trajet et trajectoire conduire et accompagner, éduquer et instruire, projet et programme, action et activité, processus, procès et procédures <p>Connaître les processus de décision et d'orientation dans l'agir professionnel</p> <p>2. Avoir un modèle du sujet, de l'autre, singulier ou collectif qui permette de le considérer comme un partenaire :</p> <p>utiliser pour s'autoévaluer et situer l'autre, les notions de désir, de maîtrise, d'autorité et d'emprise sur l'autre : travailler les relations de pouvoir</p> <p>utiliser les doubles notions comme le rallier – délier, le transfert - contre-transfert</p> <p>faire la distinction entre référentiel et références, personne et personnage, éthique et déontologie, action et agir...</p> <p>Travailler sa vision du monde, son épistémologie</p> <p>3. Travailler le processus de distanciation/implication, être absent et présent pour évaluer les interactions.</p> <p>Viser à être à l'aise et s'en donner les moyens.</p> <p>4. Avoir les moyens de se situer dans les concepts de l'évaluant pour inventer son style d'intervention.</p> <p>choisir sa posture la tenir avec ses limites ; s'être approprié le ou les référentiels d'activités afférents aux missions qu'on exerce.</p> <p>Identifier les missions et activités d'analyse et d'évaluation, de pilotage et d'accompagnement (observation, étude, analyse, conseil, intervention...)</p> <p>Distinguer les notions de rôle prescrit, rôle souhaité, rôle attendu, image de soi, de l'autre, de l'organisation, concevoir l'évaluateur comme véhicule d'images et de messages</p>

Travailler son rapport aux savoirs =

Exercer sa fonction critique à partir de références précises. Faire évoluer en permanence ses savoirs.

Déchiffrer, interpréter, c'est évaluer la qualité de l'agir

Avoir relié ses conceptions à des corpus théoriques pour conceptualiser l'individu, le groupe, l'organisation, l'institution et le social, et leurs liens

Se repérer dans l'univers du client, Pour décider d'un dispositif pertinent à son environnement

Problématiser les enjeux des projets d'évaluation pour accompagner le changement et/ou résoudre les problèmes déclencheurs d'évaluation pour piloter vers le changement.

1. Savoir quel champ de références et quel dispositif on privilégie en ce moment, lequel on travaille sachant qu'on ne travaille que les idées qui nous travaillent.

Avoir une cartographie des catégories de savoirs.

Pas d'a priori sur l'origine des savoirs : pluri-référenciation.

2. Connaître l'existence des savoirs de l'intelligence pratiques et être attentifs au répertoire de critères situationnels (dont les signes corporels) qui les signalent.

3. Accepter l'hypothèse de l'inconscient qui nous divise et permet d'être préparé au surgissement du questionnement éthique, la déontologie ne sait pas tout prévoir.

Vivre que l'agir dans nos métiers passe par la corporéité des savoirs.

Ne pas tomber dans l'instrumentalisme, les savoirs ne sont pas tous utiles tout le temps, distinguer outils et savoirs, outils et prothèses ou protections.

4. Avoir une cartographie des valeurs professionnelles.

Etre savant ou rendre l'autre savant n'est pas la seule posture possible de l'évaluateur, c'est l'expertise.

Travailler son rapport à l'argent, Le savoir est l'argent. Payer et se faire payer, se méfier du don charitable, de la dette, de la relation d'aide.

1. Se situer face aux incertitudes, à l'ambivalence, aux paradoxes, aux frustrations, aux changements

Distinguer le repérage du balisage, le diagnostic et l'analyse de la préemption et de l'évaluation située

Oser la confiance, être en veille. Etre en recherche de légitimation, continue et à jamais inachevée, ce qui se traduit par des questionnements et des évaluations permanentes sur ce qui semble être, sur ce qui semble se faire et sur ce qui semble vouloir être ou advenir

Utiliser les contraintes pour les travailler comme des opportunités

2. Identifier les outils et méthodes mis en œuvre dans la conduite et/ou l'accompagnement du changement

Identifier les conditions de réussite du changement

Avoir des modes de lectures des organisations.

Aborder rapidement un milieu professionnel, Discerner les problématiques, inventer des moyens de greffer une offre d'intervention pertinente sur ce milieu.

Recueillir et traiter les informations nécessaires pour orienter les actions à réaliser.

Faire une offre de service pertinente aux situations rencontrées, observées, entrevues.

1. Etre attentif à ses propres processus de changement, faire un travail sur soi, et puis travailler de soi en situation : développer le questionnement critique sur soi. Faire leur place à l'intuition et aux émotions.

Travailler à faire reconnaître sa légitimité et ses compétences, par ses pairs et les clients.

Savoir d'où on parle : d'après le statut ou d'après la posture,

Choisir de jouer la posture pertinente à la situation.

2. Traiter rapidement une somme d'informations en fonction d'une thématique.

Organiser un dispositif, un cadre pour l'étude ; animer un travail en équipe.

Différencier résolution de problèmes et problématisation.

Etablir une relation
 éducative/formatrice à son
 client et à ses partenaires

Différencier prise de décision et orientation par l'action.
 Maîtriser les outils d'enquête (entretiens-questionnaires-observations).
 Analyser les effets produits par les interventions de conduite ou
 d'accompagnement du changement
 Pouvoir utiliser le raisonnement dialectique quand la situation le permet
 Pouvoir être dans la résolution rationnelle des problèmes quand la situation
 l'exige.

3. Avoir les moyens de se situer dans les concepts de l'évaluant pour inventer
 son style d'intervention.
 Avoir le souci d'accroître ses propres capacités de compréhension des
 éléments qui entrent en jeu dans l'expression d'une demande ou d'une
 commande.
 Concevoir et réguler le dispositif choisi.

1. Distinguer éducation et scolarité, éducation et instruction, relation et
 rapport.
 Différencier thérapie, aide et éducation.
 Différencier guidage et accompagnement, dans l'étayage cognitif, social et
 psychique de l'autre.

2. Accueillir l'imprévisible de la relation humaine comme une richesse.
 Faire Usage de soi : accueillir le savoir de l'autre.
 Sans mépriser la technique, aller de l'éthique à l'esthétique : le beau est
 efficace – avoir le goût du bel ouvrage – Faire œuvre.
 Travailler à discerner « ce que je donne à voir pour me vendre » et « ce que je
 propose et qui est juste le nécessaire et le suffisant à l'accélération du
 changement de l'autre » ; c'est-à-dire : ajuster mon ambition, parfaire
 l'élégance de mon style professionnel.
 Continuer à élucider son rapport au pouvoir. Travailler son ancrage
 professionnel, sa place dans un corps professionnel qui fait tiers dans la
 relation.
 Faire médiation quand il y a risque de fusion ou d'abandon.
 Préserver la face de l'autre et la sienne, s'économiser.
 Faire autorité : permettre à l'autre d'inventer sa place.

3. Savoir formuler, présenter, restituer le travail fait et les résultats obtenus ou
 savoir le faire faire, pour cristalliser les avancées produites, les
 apprentissages réalisés, les solutions trouvées, les savoirs acquis.
 Vérifier les acquisitions quand la situation le demande. Contractualiser le
 dispositif.
 Savoir et dire que faire apprendre n'est pas faire la leçon. Etre polyglotte.