

---

## Chronique du livre

---

**Tresanini, M. (2013). *Évaluer les compétences, du recrutement à la gestion de carrière*, 2<sup>e</sup> éd., Éditions EMS, 250 p.**

L'évaluation fait partie de la vie, notamment la vie en entreprise. Les managers et les spécialistes des ressources humaines, de par leurs responsabilités, ont de multiples occasions de relever le défi de l'évaluation, par exemple lors du choix d'un collaborateur, du déroulement d'une période d'essai ou de la conduite d'un entretien annuel. L'auteur précise que ce livre s'adresse non seulement à eux, mais également aux étudiants, formateurs et personnes évaluées. Ils trouveront dans cette 2<sup>e</sup> édition matière à réflexion, cas pratiques et outils permettant de faciliter leur développement professionnel.

L'ouvrage se divise en deux parties. La première se concentre sur l'évaluation en contexte de recrutement. Cette partie débute par un rappel de l'objectif du recrutement. Ainsi, qu'il s'agisse d'anticiper les évolutions futures, d'accompagner une croissance ou de remplacer un collaborateur, le recrutement doit à la fois être rapide, de qualité et de long terme. Cela exige une évaluation attentive des candidatures potentielles de même qu'une maîtrise des nombreuses techniques d'évaluation des aptitudes. Ces deux exigences font l'objet des chapitres suivants. La section se termine par une présentation des outils et des acteurs du recrutement dans un contexte où le e-recrutement (recrutement 2.0), la mondialisation et le recrutement low-cost ont progressivement modifié les façons de faire en évaluation.

La seconde partie de l'ouvrage s'intéresse à l'évaluation du candidat ayant intégré l'entreprise. Cette section s'ouvre par l'évaluation de fin de période d'essai. Comme nombre de managers trouvent souvent difficile de se prononcer sur l'intégration définitive de leur collaborateur, l'auteur fournit explications et conseils afin de mettre en place une structure d'accueil soignée ainsi qu'un système d'observation et de rétroaction tout au long de la période d'essai. Tous les efforts déployés à cette étape de la relation

d'emploi devraient être bénéfiques aux activités subséquentes d'évaluation, à savoir l'évaluation périodique du collaborateur et le bilan de compétence (ou point de carrière), présentées aux chapitres suivants. La section se termine par une présentation des outils et des acteurs de l'évaluation, cette fois dans un contexte où tout va toujours plus vite, où les managers sont sollicités de toutes parts, et où les collaborateurs évalués doivent désormais prendre en mains le développement de leurs compétences et leur cheminement de carrière.

Ce livre se caractérise par un style direct, concret et méthodique. Ce choix permet à l'auteur de présenter efficacement sa pratique de recruteur et d'évaluateur, mais en contrepartie il ne permet pas d'approfondir ou de nuancer certains des concepts présentés. Ainsi, l'ouvrage s'adresse véritablement aux personnes désirant s'initier rapidement au domaine de l'évaluation, ou à ceux qui recherchent avant tout l'expérience de praticiens. À ces fins, le livre offre une perspective intéressante, actuelle et pratique des activités de l'évaluation des compétences en entreprise.

**Éric Jean, Ph.D.**

**Professeur de gestion des ressources humaines  
Université du Québec à Chicoutimi**

\*\*\*

**Torre, A. et Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales*, Economica - Anthropos, Paris, 104 p.**

Ceux qui, comme l'auteur de ces lignes, ont déjà lu passablement sur les travaux de « l'école de la proximité » pourront se demander s'il vaut la peine de lire ce qui leur apparaîtra de prime abord comme un résumé des écrits publiés sur le sujet depuis le classique de la RERU (1993) de Rallet et Torre. Or, je les invite à laisser tomber leurs hésitations, car précisément, ce qu'ils connaissent déjà sur ces questions leur rendra la lecture de ce petit ouvrage plus pertinente, voire plus agréable. Bien sûr, pour les autres, que l'on

---

imagine plus jeunes, ce sera une initiation, et les références bibliographiques qui ne leur sont pas familières leur permettront, si le besoin est, d'aller ensuite au fond des choses. En effet, contrairement à ce que l'on observe, hélas, trop souvent, ici les références fournies ne font pas office de pompeuses autocitations (sous le principe que l'on n'est jamais mieux cité que... par soi-même), au contraire, leur présence vise plutôt à répondre au besoin des lecteurs intéressés à en savoir davantage.

Par cet ouvrage, les auteurs affirment ouvrir la boîte des Proximités territoriales en vue d'y apporter un supplément d'opérationnalité en centrant leur réflexion autour de deux notions fondamentales : la gouvernance et les dynamiques de développement des territoires. On comprendra que les questionnements se réfèrent ici à la place et au rôle revenant aux « proximités » dans le processus de développement des territoires. Le tout repose sur la conviction que l'approche des « proximités » facilite la compréhension de la gouvernance tout en offrant des pistes d'action aux acteurs locaux. On pense ici aux modalités d'échange et de concertation, aux formes d'organisation, aux dispositifs de gestion des conflits (qui occupent dans ce volume une place importante comme il se doit). Ainsi, à travers de nombreux exemples cueillis à la faveur de travaux de terrain (et non de bibliothèque... et autre Internet), notamment dans des espaces ruraux et périurbains, autour de problématiques reliées à l'agriculture et l'environnement, le lecteur se voit offrir des illustrations claires et précises de la forme que prend le tandem composé des « proximités géographiques et organisées ».

Si tous ces exemples sont propres à l'Hexagone, le lecteur francophone ou francophile d'outre frontière pourra aisément les relier au contexte qui lui est familier. C'est le cas pour les Québécois qui feront aisément les liens avec la gouvernance de leurs Municipalités Régionales de Comté. Nos amis brésiliens pourraient en dire autant en ce qui a trait à la gouvernance de leurs incontournables APLs (arranjos produtivos locais), une forme de systèmes de production locaux qui prolifèrent chez eux depuis une dizaine d'années.

En vue de répondre à la question : la gouvernance des territoires, pour quoi faire? A. Torre, directeur de recherche à l'INRA et Agroparistech et J-E Beuret, professeur à Agrocampus Ouest ont fait leur définition de la gouvernance qui se rapporte à l'ensemble des processus et dispositifs par lesquels des **parties prenantes** (les fameux acteurs locaux) contribuent à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs pour le développement des territoires.

D'entrée de jeu, il va sans dire, les auteurs définissent leur conception des « proximités géographiques et organisées ». Il est rapidement question de proximité recherchée ou subie qu'il n'est pas indispensable ici de définir. Il m'apparaît, par ailleurs, plus opportun de présenter ce qui est vu comme une « proximité organisée » à savoir les différentes manières qu'ont les acteurs d'être près les uns des autres, indépendamment de la relation géographique. On fait donc référence au caractère agencé des activités humaines plutôt qu'à l'appartenance à une organisation plus particulièrement. Interviennent alors deux logiques importantes pour la compréhension de l'ensemble de l'ouvrage : une logique d'appartenance et une logique de similitude.

La première caractérise des acteurs appartenant à un même ensemble de relations ou à un même réseau visant des objectifs communs. Alors que la seconde se rapporte à des acteurs ayant en commun diverses valeurs en termes de culture, de religion, de traditions ou autres formes de vécu. Le tout conduit à une première figure qui montre que la « proximité territoriale » émane de la connexion des deux ensembles constitués par les deux types de proximités.

En relation avec les mécanismes et les outils de la gouvernance territoriale, on évoque la mise en place du paradigme de la concertation. Un peu plus loin, c'est d'un nouveau paradigme rural dont il est question. Je suis de ceux qui utilisent le mot « paradigme » avec beaucoup de parcimonie. Ne serait-il pas préférable de parler plus simplement de la pratique de la concertation? Celle-ci aux yeux des auteurs, n'est rien de moins qu'un outil central de la

---

gouvernance territoriale en vue de la construction de projets communs. Quant à la nouvelle figure que prend la ruralité (nouvelles industries, tourisme, implantation des TIC, circuits courts, produits du terroir, activités culturelles, etc.) nos compatriotes anglo-saxons de la *Canadian Rural Restructuring Foundation*, utilisent l'expression *New Rural Economy* (qu'ils ont l'amabilité de traduire par Nouvelle Économie Rurale).

Dans une section sur le passage à l'acte et l'explication des oppositions, il est question de conflits et de tensions, deux dimensions, on en conviendra, incontournables de la gestion territoriale. Les auteurs, en distinguant pertinemment l'un et l'autre, jugent opportun de s'en référer au « pouvoir de vivre ensemble » dû à Hebermas seul « grand penseur » à trouver place parmi les références bibliographiques. En donnant l'exemple de l'implantation d'éoliennes, tout lecteur peut bien saisir ce qu'il en ressort comme tensions et conflits. Idem, il va sans dire, lorsqu'il est question de l'exploitation des gaz de schiste. À quelques occasions les auteurs évoquent les conflits observés en Bretagne entre pêcheurs et agriculteurs. Ce qui rappellera aux férus d'histoire du Canada les conflits de même nature à Terre-Neuve au milieu du 17<sup>e</sup> siècle. Avec comme grande différence : à l'époque le tout se réglait à coups d'arquebuse...

En précisant que *la concertation désigne des processus de construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble*, Torre et Beuret résument le concept par les trois mots suivants : **coopération, construction et traduction**. Va pour les deux premiers, mais traduction? On comprend, quand plus loin, il est question de développer un langage commun avec l'exemple breton opposant agriculteurs et ostréiculteurs alors que le terme de pollution peut avoir un sens différent pour les uns et les autres. La construction collective dépend donc de l'usage d'un langage commun.

Dans une section contenant des exemples de conflits liés aux « proximités géographiques », il est question des conflits liés à la superposition

d'usages résultants de l'incompatibilité des usages et pratiques sur un même espace. À la lecture de ce passage, il vient à l'esprit le conflit existant entre la puissante association des usagers de motoneiges et les résidents en milieu rural importunés par le bruit d'enfer causé par le passage de ces engins. Comme l'association en question a un poids électoral plus élevé que les quelque 50 résidents d'une localité rurale, on comprend pourquoi le gouvernement québécois s'abstient de trouver une solution à cette pollution auditive.

Hors de tout doute, par le présent ouvrage, les auteurs suscitent l'intérêt de lecteurs qui en redemanderont.

**André Joyal**  
**Centre de recherche en développement territorial**

\*\*\*

**Gendron, C., Girard, B. (dirs.) (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Montréal, Armand Colin/recherches, 429 p.**

Cet ouvrage collectif ajoute une pièce fort utile à la réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Avec la crise économique, financière et sociale qui a cours depuis 2007-2008, les recherches sur le sujet se sont multipliées, mais les perspectives pour traiter de la RSE se limitent souvent à refléter une vision managériale privilégiant les initiatives volontaires des entreprises dans la prise en charge d'intérêts communs. L'objectif de ce collectif vise à présenter une perspective plus macrosociale de la RSE, et par ce fait, plus attentive aux dimensions sociologiques et institutionnelles des activités de l'entreprise. Bref, on s'interroge sur le rôle de l'entreprise, sur la place qu'elle pourrait prendre dans le grand projet de société mondialisée.

Une trentaine de chercheurs ont contribué à cet ouvrage interdisciplinaire. Dans l'introduction intitulée « La naissance d'une école », Corinne Gendron retrace l'historique des travaux entrepris depuis une dizaine d'années sous l'égide de la Chaire de responsabilité sociale et