



## Module professionnel

# L'EVALUATION D'EQUIPE

## Plan de travail du formateur

Christophe Hiver – OKPK – Inter Aide Haïti 2005

**Public :** Coordinateurs – Assistants – Responsables d'équipe

**Volume horaire :** 15 heures

*Diffusion Réseau Pratiques* <http://www.interaide.org/pratiques>



**Compétences générales attendues : à la fin de ce module, les responsables d'équipe**

**a) doivent être en mesure de comprendre l'objectif et l'utilité du processus d'évaluation**

**b) doivent être capables de mener une évaluation formalisée et d'en assurer le suivi**

Compétences spécifiques	Contenus	Activités
<b>1. Comprendre l'objectif d'une évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est ce qu'une évaluation ?</li> <li>- Les différentes formes d'évaluation</li> <li>- Pourquoi évaluer ? Quelle utilité ? (atteinte des objectifs, délégation de responsabilités, progression des équipes, valorisation et encouragement...)</li> <li>- Les différents types d'évaluation d'équipe</li> <li>- Le fonctionnement du processus d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Brainstorming</i> autour de la notion d'évaluation</li> <li>- Echange d'expériences par rapport aux différents modes d'évaluations déjà expérimentés sur le terrain (présentation devant le groupe des pratiques de chacun)</li> <li>- <i>Métoplan</i> sur les composantes du processus d'évaluation et les éléments d'une évaluation efficace</li> <li>- Questionnement / Remédiations horizontales et synthèse</li> <li>- Apports théoriques du formateur</li> </ul>
<b>2. Savoir préparer une évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'évalue t-on ? (notions de compétences, de performances, de progression, de développement personnel...)</li> <li>- Comment l'évalue t-on ? (attributions et définitions de poste, activités à réaliser et compétences attendues, critères d'évaluation, grilles...)</li> <li>- Le questionnaire d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail autour de ces deux questions sous forme d'ateliers (techniques du <i>Brainstorming</i>, <i>Métoplan</i>, <i>Prospection régressive</i>) individuellement ou en sous-groupes à partir de définitions de poste</li> <li>- Présentations devant le groupe et mise en commun</li> <li>- Conception par binômes d'un questionnaire d'évaluation</li> <li>- Présentation devant le groupe et remédiation</li> </ul>
<b>3. Savoir conduire un entretien d'évaluation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mises en situation / jeux de rôles / simulations</li> <li>- Questions / réponses</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitudes de l'évaluateur (dialogue, écoute active, gestion de situations difficiles...)</li> <li>- Déroulement de l'entretien (méthode, étapes à respecter)</li> <li>- Utilisation d'une grille d'évaluation</li> <li>- Bilans et définition de plans d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexions par petits groupes sur les différentes étapes d'un entretien d'évaluation</li> <li>- Travail à partir d'une grille d'évaluation (pratique : évaluer un membre de son équipe à l'aide de la grille, justifier ses choix, exprimer les difficultés que l'on a rencontrées)</li> <li>- Jeu de rôle autour d'un entretien d'évaluation</li> </ul>
<p><b>4. Comprendre l'importance du suivi post-formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de la progression (supervision, entretiens intermédiaires)</li> <li>- Mise en place d'un plan de développement (compétences à atteindre, formations, appui et accompagnement, remédiation horizontale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanges d'expériences sur les pratiques de chacun et remédiation</li> <li>- Mises en situation à partir d'exemples concrets proposés par le formateur</li> <li>- Mise en commun des outils d'évaluation expérimentés par les différents responsables présents (points forts et points faibles par rapport à ce qui a été vu précédemment)</li> </ul>



## **Mise en œuvre de la compétence spécifique 1 : « Comprendre l'objectif d'une évaluation »**

- Objectif préliminaire :

Le formateur essaye de voir ce que les participants connaissent du concept d'**EVALUATION** :

- ⇒ Mesurer le niveau d'approche du groupe par rapport au sujet
- ⇒ Faire prendre conscience aux participants qu'ils ne savent pas tout
- ⇒ Créer le groupe
- ⇒ Susciter l'intérêt

### **a. Activité 1 : Brainstorming sur le concept d'évaluation**

- 1- Ecrire le mot « EVALUATION » au tableau ou sur une grande feuille affichée devant le groupe
- 2- Poser la question oralement au groupe : « Qu'entendez-vous par évaluation ? » ou « Que représente pour vous le mot évaluation ? »
- 3- Lister tout ce que disent les participants sans censurer, même si les réponses sont absurdes (Faire expliciter certaines réponses lors de la mise en commun)
- 4- Etre tonique, écrire rapidement et relancer en reprenant les derniers mots ou en disant « Et puis ? », « Et encore ? », si nécessaire
- 5- Exploiter / utiliser les réponses / idées pour présenter les différents contenus qui seront abordés au cours de ces deux jours et ceux qui ne le seront pas
- 6- Garder une trace de ce travail dans la salle de classe pour y revenir si nécessaire ou pointer ce qui aura été abordé au fur et à mesure de la formation

### Synthèse de l'activité :

Faire élaborer aux participants une définition simple, générale du mot « **EVALUATION** »

### Trace écrite possible :

#### **Evaluation :**

Définition du dictionnaire (Le Petit Robert) : *Action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance (d'une chose). Evaluation des connaissances, des compétences pendant une période donnée. Les méthodes d'évaluation sont différentes en fonction du « sujet » évalué.*  
*Exemple : En enseignement, mesure à l'aide de critères déterminés des acquis d'un élève, de la valeur d'un enseignement.*

#### **Mesure :**



Action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité de référence = évaluation quantitative (enseignement = mesure du niveau = notes).

Exemples : Examens scolaires, évaluation de la consommation de médicaments dans un dispensaire, évaluation d'un taux de fréquentation d'une école / d'un dispensaire.

Pour résumer, on peut dire **qu'évaluer signifie confronter un ensemble d'informations à un ensemble de critères, en vue de prendre une décision.**

**C'est contrôler la valeur d'un travail sur une période donnée, en fonction des objectifs visés, en vue de prendre une décision.**

## b. Activité 2 :

Demander à l'oral (rapidement) aux participants les différentes formes d'évaluation qu'ils connaissent et dans quels milieux ou domaines sont-elles utilisées.

Trace écrite possible :

**1- Sommative / normative / certificative** : Se basent sur des critères binaires (échec / réussite). Elles sont principalement utilisées dans le système scolaire (examens trimestriels / pré-CEP / CEP / évaluation académique des maîtres...)

### **2- Formative** :

- Est permanente et continue
- Fonction diagnostique et permet d'apprécier les points forts / faiblesses / progrès et donc d'apporter une remédiation / correction / amélioration
- Ne pénalise pas l'erreur (pas de jugement qui acquitte ou qui condamne)
- Permet de s'auto-évaluer, de se situer
  - par rapport à soi-même (progrès ou revers)
  - par rapport au groupe
  - par rapport au travail à fournir
  - par rapport aux objectifs à réaliser (mesurer le chemin parcouru et à parcourir)
- Permet à l'évalué et au responsable de se situer et d'ajuster

**L'évaluation d'équipe a donc une vocation formative.**

Elle ne peut se réduire, en matière de décision, à l'unique « **sanction** » qui fait la hantise de nombreux membres d'équipe lorsqu'on leur parle d' « évaluation », ni se résumer, en matière de valorisation, à la composante « **augmentation salariale** ».



L'évaluation d'équipe est un **processus positif** qui prend en compte la progression de la performance, des compétences et du développement personnel.

- Comprendre l'objectif d'une évaluation d'équipe :

**a. Activité 1 :**

Le formateur demande aux participants de former des binômes. Utilisation de la méthode du **Métaplan**.

Le formateur distribue à chaque binôme des feuilles cartonnées ( ½ format A4) de deux couleurs différentes sur lesquelles chaque groupe notera au feutre épais et de manière synthétique ses réponses / propositions.

En parallèle, il fixera au tableau 2 grandes feuilles blanches avec deux questions simples telles que les suivantes (une sur chaque feuille) :

- 1) Pourquoi évaluer son équipe ?
- 2) Quels avantages, bénéfices pour les collaborateurs et l'organisation ?

Les participants, au bout de 15 à 20 mn de réflexion, viendront à tour de rôle (un représentant par paire) fixer leurs réponses sur les panneaux correspondants (une couleur pour une question).

Le formateur observera la hiérarchisation des réponses, les confusions... et lors de la mise en commun, utilisera les cartons des participants pour proposer une synthèse au groupe (favoriser les échanges, discussions, critiques, mais seulement lors de la mise en commun).

Trace écrite possible

***Pourquoi évaluer ?***

- ⇒ *Evaluer la performance et les compétences (savoir/savoir faire/savoir faire faire/savoir être)*
- ⇒ *Evaluer l'atteinte des objectifs et en fixer de nouveaux*
- ⇒ *Développer des individus*
- ⇒ *Evaluer la progression*
- ⇒ *Déléguer des responsabilités*

***Quels avantages ?***

- ⇒ *Amélioration de la performance*
- ⇒ *Identification des besoins en formation*
- ⇒ *Définition d'objectifs en fonction de l'équipe et de l'organisation*



- ⇒ Récompense des succès et leçons des échecs
- ⇒ Soutien de la motivation et de l'engagement
- ⇒ Prise en compte des ambitions professionnelles et mesure du potentiel individuel

## b. **Activité 2 :**

(1) A l'oral, le formateur demande aux participants (en fonction de leur connaissance, de leur expérience) de décrire les modes d'évaluation qu'ils ont déjà eu l'occasion d'expérimenter sur le terrain. Questions possibles pour les aider, « qui évaluait ? », « comment ? » et « dans quel cadre ? »...

(2) Sous la forme d'un *Brainstorming* ou d'un *Méta-plan* (au choix), le formateur sollicite les participants sur les avantages et inconvénients des méthodes utilisées.

Après avoir écouté les expériences et arguments des uns et des autres, le formateur se propose de présenter les trois grandes formes d'évaluation d'équipe.

- A- **L'évaluation pyramidale** : C'est le responsable de l'employé, celui qui le connaît le mieux, qui est directement en charge de l'évaluation et de la mise en place du plan de développement.  
*Avantages* : Autorité, légitimité, meilleure connaissance mutuelle...  
*Inconvénients* : Rapports trop hiérarchisés, manque de souplesse, relation verticale...
- B- **L'évaluation horizontale** : Ce sont les collègues qui s'évaluent entre-eux. Le collaborateur s'appuie sur sa connaissance du rôle et des responsabilités de l'autre pour ensuite donner un avis certifié des compétences de ce dernier. Cette méthode est souvent utilisée dans des professions où les compétences techniques et éthiques sont fondamentales.  
*Avantages* : Travail d'équipe, échanges d'expériences de compétences en vue de progresser, remédiations horizontales, démarche moins formelle, plus souple...  
*Inconvénients* : Manque de recul des collaborateurs, pas de légitimité, source de conflits possible...
- C- **L'évaluation à 360°** : Dans ce type d'évaluation, l'évaluateur s'informe auprès de tous ceux qui ont travaillé avec l'employé en question : clients, collègues... Souvent, l'évaluateur distribue un questionnaire (par ex un formulaire de satisfaction des bénéficiaires, des partenaires...). Ces documents sont consultés au moment de préparer  
*Avantages* : Valorisation du critère « satisfaction » du bénéficiaire, croisement des informations, retour d'information plus riche...  
*Inconvénients* : Peu de recul des bénéficiaires, angle d'évaluation plus étroit, manque de professionnalisme...





Rappeler aux participants que **l'AUTO-EVALUATION** doit être partie intégrante de chacune des méthodes d'évaluation choisies, qu'elles soient formelles ou non.

**c. Activité 3 :**

Questions à soumettre aux participants afin qu'ils y réfléchissent individuellement :

- A- Qu'est ce qu'une auto-évaluation ?
- B- Quelle est son utilité ? impact ? (pour l'évaluateur et pour l'évalué)

Le formateur met en commun les différentes réponses des participants en les invitant à donner des exemples concrets (expériences vécues).

Trace écrite possible

*Il ne s'agit pas de porter un jugement sur soi mais **d'analyser sa démarche** par rapport à des critères précis pour trouver en quoi elle pourrait encore être améliorée.*

*L'auto-évaluation permet à un employé (collaborateur / membre d'équipe) **de s'impliquer dans le processus d'évaluation et d'entamer une réflexion sur sa situation présente et son avenir.***

*Cette auto-évaluation doit être réalisée à partir d'un questionnaire, préparé à l'avance, et distribué à l'avance si possible.*



## **Mise en œuvre de la compétence spécifique 2 : « Savoir préparer une évaluation »**

Rappeler, si nécessaire, que nous parlons, ici, d'une évaluation d'équipe formelle (formalisée, voir ci-après).

- Préambule

Il est important, en premier lieu, de savoir ce que l'on souhaite évaluer (dépendant des objectifs de l'évaluation) et de définir la manière (méthode) que l'on va suivre.

- Qu'évalue t-on ?

### **Atelier 1 :**

Chacun des participants, individuellement, choisit une personne de son choix au sein de son équipe (il n'est pas nécessaire de préciser l'identité de la personne mais plutôt sa fonction) puis réfléchit à ce qui (domaines d'évaluation), pour lui, en tant que responsable, devrait être évalué de manière générale (15 mn).

Lors de la mise en commun, chaque participant propose ses éléments de réponse en les justifiant. Le formateur s'efforce de faire faire la remédiation par le groupe (remédiation horizontale) puis, complète et synthétise les réponses en les reliant entre elles pour éviter les redites.

### Trace écrite possible

- A- Les avancements par rapport aux objectifs
- B- Les réalisations (activités menées en lien avec la définition de poste par ex)
- C- Les compétences (savoir / savoir faire / savoir faire faire)
- D- Les attitudes et comportements (savoir être)
- E- Les relations / la communication

- Comment l'évalue t-on ?

### **Atelier 2 :**

Le formateur sollicite les participants par rapport aux réponses données dans l'Atelier 1 « Qu'évalue t-on ? » sous forme de *brainstorming*. Il rédige deux questions au tableau ou sur deux feuilles blanches séparées :



- Comment évaluez-vous vos équipes (aujourd'hui, par rapport aux domaines cités dans l'Atelier 1) ?
- Comment devriez-vous le faire si vous ne le faites pas aujourd'hui ?

Les réponses peuvent être adaptées aux attributions de leurs collaborateurs.

Certains participants, par manque d'expérience ou n'ayant jamais vraiment réalisé d'évaluation formelle, ne pourront pas répondre. Le formateur leur demandera de réfléchir à partir de la question 2.

### **Restitution possible des participants :**

- *Tableau d'avancement des activités (respect échéancier)*
- *Plannings prévisionnels / réels*
- *Evaluation quantitative du travail*
- *Grille critériée*
- *Suivi / supervision terrain*
- *Fiche de poste des collaborateurs*
- *Informations par les partenaires et / ou bénéficiaires*
- *Grille d'évaluation des compétences*
- ...

### **Atelier 3 :**

Méthode de la « **prospection régressive** ».

Le formateur compose deux groupes (difficile si plus de dix participants au total). Il demande aux participants de se placer en « imagination » à la fin d'une situation (voir proposition ci-après).

Le 1<sup>er</sup> sous-groupe doit imaginer que la situation a complètement échoué et énumérer tout ce que l'on peut constater comme effets négatifs et les causes de ceux-ci.

Parallèlement, le 2<sup>ème</sup> sous-groupe doit imaginer que la situation a parfaitement réussi et donc énumérer les effets et les causes de la réussite.

**Situation : Un entretien d'évaluation** qui s'est mal passé / qui s'est bien passé.

Cette activité devra permettre d'aborder les éléments essentiels à prendre en compte pour préparer une évaluation et mener un entretien afin de déjouer les difficultés et de parvenir à l'élaboration d'un plan d'action.

Utiliser les réponses des participants pour étayer les contenus dispensés par la suite sur la « préparation d'un entretien » et le « déroulement d'un entretien ».



### Trace écrite possible pour Atelier 3 :

Ce qu'il est important de faire :

#### A- Fixer des objectifs (objectifs « intelligents »)

- ⇒ Explication claire par le responsable des objectifs individuels : la tâche à accomplir, quand ?, comment ?
- ⇒ Définition d'objectifs mesurables en terme d'efficacité et d'utilité (qualité du résultat)
- ⇒ Objectifs proposés par l'évaluateur et acceptés par le collaborateur
- ⇒ Définition d'objectifs réalisables
- ⇒ Délais de réalisation clairs, sans équivoque et surtout réalistes

#### B- Définir des mesures de performance (qualitatives ou / et quantitatives)

Le formateur donne des exemples appropriés (lien avec les domaines d'intervention des participants).

#### C- Choisir des critères appropriés (à adapter également en fonction des participants présents)

#### D- Planifier une évaluation formelle sous la forme d'un entretien

- L'entretien : comment le prépare t-on ?

La meilleure des préparations passe par une **connaissance parfaite du rôle et de la fonction du collaborateur** et par **un accompagnement et une supervision réguliers tout au long de l'année.**

Une connaissance insuffisante du travail (réalité en fonction du contexte) de ses collaborateurs et un suivi irrégulier ne permettront pas une évaluation objective et efficace.

A l'oral, le formateur demande aux participants de donner les différents « ingrédients » d'une bonne préparation (5 mn de réflexion).

#### Trace écrite possible

- *Avoir planifié : fixer la date ou la période de l'entretien et en informer le / les collaborateurs*
- *S'être organisé :*



- ⇒ *Avoir préparé l'évaluation (avoir évalué au préalable la performance, les attributions de la fonction, la progression avoir identifié les problèmes et contrôlé le développement)*
  - ⇒ *Avoir déjà identifié les objectifs pour une progression et une performance accrues*
  - ⇒ *Avoir structuré l'entretien selon les 6 grandes étapes pour servir les objectifs suivants :*
    - *appréciation de la performance et des compétences*
    - *fixation des objectifs futurs*
    - *mise en place d'un plan de développement*
  - *Etre préparé : rôle de l'évaluateur, rôle du collaborateur évalué, attitudes et méthodes à privilégier.*
- Quelles sont les grandes étapes de l'entretien d'évaluation (6) ?
    - 1- L'introduction (établir la mission positive de la « réunion »)
    - 2- L'agenda (ordre du jour en fonction des 3 objectifs vus précédemment)
    - 3- Le dialogue (communication à double sens : c'est le moment de la restitution de l'auto-évaluation, du retour de l'évaluateur, des remédiations...)
    - 4- Le plan d'action : (convenir des actions à mener pour réaliser les objectifs)
    - 5- Le récapitulatif (le collaborateur récapitule le plan d'action évoqué)
    - 6- Le suivi : (contrôler le plan d'action et les objectifs)

**a. Ateliers 1 et 2 :**

L'objectif est de faire prendre conscience aux participants (évaluateurs potentiels) qu'une évaluation ne peut être improvisée et que des outils et supports sont nécessaires pour la mener à bien.

**(1)**-Le formateur distribue aux participants la définition de poste (activités à réaliser, responsabilités à assumer, compétences à maîtriser, attitudes requises...) d'un membre de leur équipe.

En prenant en compte ce qui a été vu auparavant lors de la formation, chacun des « responsables » d'équipe doit **définir les compétences attendues** chez l'un de ses collaborateurs puis, **les critères objectifs** qui permettront d'évaluer la performance, les compétences, la progression.



(2)-Le formateur demande également aux participants de réaliser **un questionnaire d'auto-évaluation**. Il servira de base à l'entretien afin que le collaborateur se sente impliqué, facilitera le dialogue et permettra à l'évaluateur de voir comment le collaborateur évalue son travail, et enfin de s'adapter en fonction pour l'entretien qui suivra.

#### Mise en commun :

Le formateur récupère les travaux de l'Atelier 1 (évaluation intermédiaire du niveau des participants dans une démarche de réinvestissement qui sera utilisée plus loin) et propose une mise en commun pour l'Atelier 2.

#### **Proposition d'un plan pour un questionnaire d'auto-évaluation :**

**Question 1 :** *Avez-vous atteint vos objectifs de l'année en cours ? Quelles sont les réussites dont vous êtes particulièrement fier et quelles sont vos forces actuelles ?*

**Question 2 :** *Dans quels domaines pourriez-vous progresser et comment ?*

**Question 3 :** *Quels sont les changements apparus dans vos activités au cours de (définir la période) et quels sont les changements que vous prévoyez à l'avenir ? Existe-t-il des domaines dans lesquels vous souhaiteriez recevoir une formation supplémentaire ou des conseils ?*

**Question 4 :** *Quels sont les problèmes et défis que vous avez rencontrés au cours de (période ?) ? Comment les avez-vous surmontés et y a-t-il encore des obstacles à l'aboutissement de vos objectifs ?*

Cette proposition, un fil conducteur, doit être nécessairement adaptée aux réalités de l'organisation et des domaines d'intervention du ou des collaborateurs.

#### Rappel

Il est important que cette auto-évaluation soit formelle dans le cadre d'une évaluation formelle. Il faut un cadre (questionnaire) pour fixer les limites de cette auto-évaluation sous forme de questions ouvertes (mieux que fermées car aspect réducteur des réponses oui/non). Le questionnaire reste et permet d'avoir des arguments et des traces pour une prochaine évaluation.



### **Mise en œuvre de la compétence spécifique 3 : « Savoir conduire un entretien d'évaluation »**

#### **a. Activité 1 :**

L'objectif est, ici, d'évaluer les acquis en cours de formation et de mettre en situation les participants afin qu'ils s'observent les uns les autres et soulèvent les difficultés, problèmes rencontrés.

**Simulation d'entretien** : Le formateur demande aux participants de former des paires puis de préparer une simulation d'entretien d'évaluation et de la présenter ensuite devant le reste du groupe (préparation : 30 mn, restitution : 30 mn, échanges : 15 mn).

**Consignes** : Respecter la structure de l'entretien telle qu'elle a été présentée. Mettre en œuvre les 3 objectifs de l'entretien. S'appuyer sur le vécu dans la mesure où c'est possible.

**Restitution et mise en commun** :

Le formateur demande à deux paires de simuler l'entretien préparé devant le reste du groupe. Il invite les autres membres du groupe à observer la prestation des « acteurs » afin de pouvoir ensuite faire des remarques et des propositions pour améliorer la performance.

Les participants doivent mettre en relief, par eux-mêmes, les difficultés rencontrées par les deux paires après qu'elles aient fait leur propre auto-évaluation.

#### **b. Atelier 2 :**

L'objectif est de réfléchir sur les difficultés mises à jour dans l'Atelier 1 en abordant plus spécifiquement les qualités d'un bon évaluateur (attitudes, animation, positionnement).

**Exercice en sous-groupes** : Après constitution des sous-groupes (3 ou 4 personnes), le formateur demande (au consensus absolu) de lister les qualités et rôles nécessaires d'un évaluateur.

La remise en commun se fera par le biais d'un rapporteur pour chaque groupe. Le profil de l'évaluateur propre à chaque sous-groupe sera ainsi tracé.



Il est intéressant ensuite d'essayer de reclasser, en les hiérarchisant, les réponses des participants. Le formateur peut faire trois colonnes au tableau correspondant à 3 critères :

Essentiel	Important	Accessoire

Les réponses, nombreuses, permettront de proposer une trace écrite commune mais il n'est pas interdit au formateur de compléter si il manque des éléments considérés comme « essentiels ».

- Les attitudes et réflexes que doit avoir un bon évaluateur

Il est important que l'évaluateur :

- mette le collaborateur en confiance (rappel de la mission positive de l'entretien)
- se mette d'accord avec la personne évaluée sur l'objectif de l'entretien
- fixe l'ordre du jour (étapes de l'entretien)
- encourage le dialogue (utiliser l'auto-évaluation, poser des questions, écoute attentive. C'est l'évalué qui doit parler le plus mais dans le cadre fixé par l'évaluateur)
- soit pratique (rester dans le sujet et traiter des questions essentielles, aller de l'avant, se concentrer sur l'avenir)
- lise les « signes » (identifier les inquiétudes, lire les expressions du visage, corporelles, instaurer la confiance)
- soit objectif (être équitable, pas de préjugés, pas de parti pris...)
- félicite le succès (objectifs bien réalisés, points forts, compétences)
- consolide l'engagement (obtenir le consentement du collaborateur et conclure sur un accord positif)
- récapitule à l'écrit la teneur de l'entretien

- Présentation d'une grille d'évaluation formelle et mise en pratique

**c. Atelier 3 :**

(1)-Le formateur distribue la grille d'évaluation d'équipe d'OKPK aux participants.

Il en fait une présentation générale puis, propose aux participants de la découvrir plus en détail par une lecture individuelle et silencieuse.





Retour des participants, questions, explications.

**(2)**-Le formateur demande aux participants de choisir un de leurs collaborateurs et d'essayer de le situer à partir de la grille (formalisation de la démarche d'évaluation). Le remplissage doit se faire individuellement et de manière confidentielle (ne pas demander l'identité des personnes évaluées).

Après ce travail (30 mn environ), le formateur sollicite les participants sur l'intérêt d'un tel outil et les difficultés qu'ils ont rencontrées. Il fait un rappel sur l'importance de formaliser à l'écrit le bilan de cette évaluation critériée (points forts / points faibles, objectifs à atteindre par le collaborateur...) et la définition d'un plan d'action.

**d. Atelier 4 :**

A ce moment de la formation, il serait intéressant de proposer un nouveau jeu de rôle autour de l'entretien afin d'évaluer la compréhension et la mise en pratique des participants en la matière.

La préparation serait plus longue que lors de la première activité du genre et la présentation serait réalisée par tous les groupes.

Les participants devraient cette fois respecter les étapes de l'entretien mais également veiller aux attitudes (positionnement, communication, langage...) à avoir. Le formateur pourrait en outre leur demander d'utiliser les supports présentés (questionnaire d'auto-évaluation et grille d'évaluation critériée).



## **Mise en œuvre compétence spécifique 4 : « Comprendre l'importance du suivi post-évaluation »**

Rappeler que l'évaluation ne peut et ne doit se résumer à un simple entretien (même formel). **Elle s'inscrit, comme il a été vu précédemment, dans un processus. Elle est continue.**

Démarche :

**Entretenir un retour d'information régulier → Evaluation formalisée de la performance → Evaluation formalisée du développement**

↓  
*continu et par le responsable  
sur les performances de  
l'équipe sur le terrain*

↓  
*évaluation de la performance  
et analyse des résultats obtenus  
par le collaborateur en fonction  
des objectifs qui lui ont été fixés  
ainsi que des aptitudes et compétences  
qu'il a su développer au cours d'une  
période définie*

↓  
*ajustement des éléments nécessaires  
au maintien de la performance ou à la  
réalisation de nouveaux objectifs dans  
le but d'améliorer les compétences du  
collaborateur et de le préparer à prendre  
plus de responsabilités*

*« L'évaluation considère mes réalisations et expériences passées pour donner lieu à des pistes de progression, des objectifs de travail afin de réaliser mon expérience future. »*

### **a. Atelier 1 :**

Le formateur demande au groupe de se constituer en binômes.

Chaque paire doit lister sur une feuille de papier les raisons qui justifient l'importance du suivi post-évaluation (10 mn).

La mise en commun se fera par l'intermédiaire du rapporteur de chaque binôme.

Trace écrite possible

#### **- Contrôler la progression**

*par un suivi sous forme d'accompagnement (supervision, visites terrain...)*

*par la planification d'évaluations ou / et d'entretiens intermédiaires*

*par un rappel régulier des objectifs fixés, des attentes de l'organisation, des progrès à accomplir (conseils et appui en conséquence)*

*(plus le collaborateur est inexpérimenté, plus les fréquences de suivi devront être rapprochées. Il en va de même pour ceux dont les responsabilités sont récentes ou les objectifs difficiles à atteindre)*



- **Contrôler la performance**  
*idem que précédemment avec des outils adaptés.*
- **Mettre en œuvre et réviser si nécessaire le plan de développement (en fonction des résultats post-évaluation)**  
*évaluer le réinvestissement ou la progression par rapport aux formations dispensées  
les nouvelles méthodes de travail apprises sont-elles appliquées ?  
quelles sont les actions réalisées grâce à l'action formative ?  
les formations ont-elles permis l'atteinte des objectifs, l'amélioration de la performance ?  
(ne pas hésiter à renforcer les apports en formation ou encore les réviser si résistance de faiblesses)*
- **Encourager le travail en équipe et favoriser une dynamique collective**  
*privilégier, lorsque le collaborateur est partie intégrante d'une équipe, la réalisation d'objectifs collectifs. Solidarité, échanges, partage d'expériences et de compétences, remédiation horizontale. Cette démarche est souvent plus dynamique et tout autant formatrice. Elle permet également une responsabilisation plus grande au sein d'un groupe (inter-dépendance, sentiment d'appartenance à une équipe, projet commun, intérêt commun...)*
- **Maintenir la motivation**  
*encouragement, aide, retours positifs, responsabilisation, remédiation objective... permettront d'optimiser les chances de réussite de la période post-évaluation. L'objectif étant que le collaborateur se sente soutenu et reconnu.*

#### **b. Atelier 2 :**

Objectif : Faire un bilan des pratiques actuelles de chaque participant en matière de suivi post-évaluation afin de mettre à jour les dysfonctionnements, les difficultés ou les manques et amener ces derniers à prendre conscience de la nécessité de mettre en place un processus d'évaluation formel.

Individuellement et à l'oral, le formateur sollicite les participants afin qu'ils s'expriment sur leurs propres pratiques en matière de suivi post-évaluation (et pourquoi pas « post-formation »). Il leur demande de donner des exemples concrets de « démarches », d'« activités » et d'« outils ».

Le formateur classe et hiérarchise les réponses de chacun sous la forme d'un tableau à trois colonnes (objectifs de suivi, activités de suivi, outils utilisés).

#### **c. Atelier 3 : conclusion et clôture**

Pour conclure ces deux journées de formation et placer les participants dans une dynamique constructive de réinvestissement, le formateur leur propose de mettre à jour les points forts / points faibles des différentes démarches d'évaluation et de suivi d'équipe expérimentées sur le terrain par chacun d'entre eux puis d'évoquer les objectifs (réalisables et évaluables, bien sûr !) qu'ils souhaitent atteindre (personnellement, en tant que responsable) en la matière.

BIBLIOGRAPHIE : Evaluer son équipe, K. Langdon & Ch. Osborne, éd. MANGO, Collection "101 trucs et conseils", n°76, 2002 - code ISBN: 2-84-2703-70- - 6 euros