

L'entretien d'évaluation en intelligence collective, est-ce possible ?

L'entretien périodique de fonctionnement est la forme la plus répandue d'évaluation dans les organisations et associations. Cependant, est-il encore adapté aux réalités du travail ? Comment le faire évoluer vers des pratiques issues de l'intelligence collective ?

À quoi sert l'entretien individuel d'évaluation ?

Selon le sociologue Claude Billet (2005) l'entretien de fonctionnement est avant tout un outil de communication qui permet de répondre à :

- Des objectifs organisationnels : ajustements dans les missions et responsabilités confiées au-à la travailleur-euse. Réaffirmation de l'appartenance à une culture commune. *Sommes-nous toujours d'accord sur la fonction et les missions confiées ? Les objectifs fixés ?*
- Des objectifs psychologiques : situer la contribution de chacun-e par rapport aux attentes

de l'association et être valorisé-e. Discuter des ressentis liés au travail. *Quels sont mes succès ? Comment je me sens aujourd'hui dans mes tâches ?*

- Des objectifs de performance : négociation entre les objectifs fixés et les moyens donnés au-à la travailleur-se pour les réaliser. Prise de recul et prise de conscience des forces et faiblesses. *Quelles sont mes difficultés ? Me donne-t-on les moyens d'atteindre mes objectifs ?*

- Des objectifs de développement : envisager la progression et la formation. Discuter des perspectives. *Comment puis-je progresser ? Quel est mon plan d'action personnel futur ?*

L'entretien instaure un moment privilégié de dialogue entre un-e employé-e et sa hiérarchie. Cependant, il peut être vécu par les travailleur-ses comme une contrainte, un rituel subjectif et anxiogène. Les reproches de cette pratique sont nombreux :



- Elle ne tient compte que de la performance individuelle dans un travail qui est de plus en plus collectif (équipe projet, collaborations multiples...).
- Sa temporalité est limitée et inadaptée : une évaluation par an, dans un cadre de travail en évolution rapide et perpétuelle avec des objectifs qui changent en cours d'année.
- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué-e en état de défense.
- La hiérarchie est souvent trop éloignée des réalités du terrain et ne voit pas les réalisations personnelles des individus.

À cela, le monde des associations réagit et s'adapte, pour que le bilan des employé-es ne soit plus une période de jugement des travailleur-ses mais bien de coaching ! De nouvelles pratiques issues de

l'intelligence collective, proposent de nouvelles formes d'évaluations pour mieux suivre l'évolution du monde du travail.

Vers d'autres modes d'évaluation

L'évaluation en continu

Pour répondre aux reproches liés à l'évaluation, la diversification des périodes, des moyens et des sujets d'appréciations sont nécessaires. La multiplication des feedbacks convient mieux aujourd'hui aux réalités du terrain et aux demandes des travailleur-ses. Plusieurs pistes, complémentaires à l'entretien de fonctionnement, sont à explorer :

- **L'évaluation collective du fonctionnement de l'équipe**

Objectif : Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe.

Cette démarche permet d'une part de détecter les éventuels dysfonctionnements ou inefficiences qui pourraient ne pas se révéler lors d'entretiens individuels. D'autre part, cela permet l'appropriation par toute l'équipe des enjeux collectifs.

Idées d'outils :

- ❏ Kit'éval du Patro
- ❏ Techni'kit/app' de RÉSONANCE

• **L'évaluation des projets/missions en temps réel**

Objectif : Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la gestion d'un projet. Cette approche permet de faire évoluer directement les pratiques de terrains pour améliorer la gestion des projets à venir. L'évaluation peut également être faite par les bénéficiaires des projets.

Idées d'outils :

- ❏ Méthode agile - SCRUM
- ❏ Kit'éval du Patro
- ❏ Techni'kit/app' de RÉSONANCE

• **Le feedback interpersonnel**

Objectif : Faire le point de manière interpersonnelle sur le fonctionnement individuel au travail. Cet outil favorise les bons rapports entre collègues et la réadaptation des comportements pour favoriser le travail collaboratif.

Idées d'outils :

- ❏ *Méthode utilisée par l'Ilot :* Un tableau à deux entrées est créé pour l'équipe avec les prénoms des personnes du groupe sur les deux axes. Le but est que chaque membre du collectif croise individuellement les autres membres afin d'aborder deux points : « De quoi as-tu besoin de ma part pour mieux fonctionner dans ton rôle ? » et « J'ai apprécié... dans ta manière de fonctionner ». Enfin, ils-elles prévoient un plan d'action pour faire évoluer la relation de travail et notent le résultat de leur discussion dans le tableau avec des post-it. (Vincke, 2022)

- ❏ *Méthode utilisée par Collectiv-a :* Le système repose principalement sur l'initiative et les besoins que chacun-e exprime. La mise en place de rôles de soutien est l'un des outils. Par exemple, le « rôle d'oreille » : chaque personne du collectif a une « oreille » et est l'oreille de quelqu'un-e d'autre. Cela garantit, en duo, des moments d'écoute et de questionnements sur la façon dont chacun-e se sent dans l'équipe et dans son travail. Un autre rôle est celui « de régulation » porté par un individu qui, à l'écoute de ce qui se vit dans le collectif, propose des moments de régulation des tensions, de feedback ou de soin pour le lien entre les membres du groupe. (Petit, 2022)

- ❏ *Méthode utilisée par RÉSONANCE :* Selon la technique du Blason¹, chaque membre du pôle effectue un visuel comprenant les informations suivantes : les besoins & motivations pour travailler en collaboration, les ressources & compétences offertes au groupe, les réactions sous stress/tension et les façons dont les autres peuvent accueillir ces réactions sous stress. Ensuite, chacun-e présente son blason, qui est finalement affiché dans les bureaux comme aide-mémoire.

Un point d'attention général : chacune de ces formes d'évaluation peut rencontrer quelques difficultés d'application, tels que la complexité d'obtenir la disponibilité de chacun-e ou l'aspect chronophage. Elles impliquent également la confiance entre les membres de l'équipe et requièrent la capacité à s'exprimer en groupe. Pour autant, elles sont de véritables piliers de soutien dans le travail et la dynamique de l'équipe lorsque le groupe s'en donne les moyens.

L'évaluation par les pairs

Avant tout, il est important de comprendre que le principe de continuité de l'évaluation doit rester une priorité. L'évalué-e ne doit pas être surpris-e quant à l'appréciation portée durant l'entretien de

« **Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous ensemble.** »

(Euripide)

fonctionnement. Un feedback reste donc nécessaire tout au long de l'année.

Par ailleurs, l'avis des pairs dans l'évaluation, permet de prendre en compte le contexte collectif de travail. Ces modes d'évaluation permettent un feedback plus riche, car ils comprennent plusieurs points de vue, et sont davantage ancrés sur le terrain, puisqu'ils sont effectués par l'entourage professionnel direct du/de la travailleur-se.

- **L'évaluation à 360°** (Billet, 2005)

L'objectif du 360° est de fournir une information multidirectionnelle, plus proche de la complexité des situations réelles. Cette évaluation cherche à identifier la nature et la qualité des jugements portés par les différents acteur-rices – supérieurs, subordonnés, collègues, bénéficiaires, prestataires externes... Le point central de ce type d'évaluation est la comparaison entre les représentations du travail d'un-e employé-e avec celles qui sont perçues par son entourage professionnel.

Elle se présente sous la forme d'un questionnaire structuré par thème, comportant quelques dizaines de questions, présenté auprès d'un nombre restreint de personnes (entre 10 et 20 individus). Elle peut être utilisée comme un préalable à l'entretien de fonctionnement et fournir à la fois un point synthétique (appréciation globale) et détaillé (forces et faiblesses) de l'appréciation du travail de l'employé-e.

- **La revue de performance en sociocratie ou l'auto-évaluation** (Delstanche, 2014)

La revue de performance repose sur le principe du cercle composé de personnes choisies pour l'évaluation et qui prennent une décision par consentement² (propositions émises, auxquelles les membres d'un cercle peuvent objecter en

argumentant, de sorte à faire évoluer la proposition). Le point essentiel de ce mode d'évaluation est que la personne évaluée soit au centre du processus.

Elle se déroule en trois parties, doit être préparée à l'avance par la personne à évaluer et nécessite le choix d'un-e facilitateur-riche du processus :

1. La personne expose ses fiertés, son opinion sur ses succès, réussites et satisfactions. Les membres du cercle peuvent uniquement demander des éclaircissements, sans jugement ni demande de justification.
2. L'évalué-e explique son point de vue sur ce qui n'a pas été satisfaisant dans son travail. Ce qu'il-elle n'a pas réalisé comme il-elle l'aurait souhaité ou comme cela aurait pu être attendu par l'organisation. Les membres du cercle peuvent à nouveau uniquement demander des éclaircissements.
3. Enfin, l'individu énonce aux membres du cercle des propositions d'amélioration, un plan d'actions pour faire évoluer ses points forts et réduire les insatisfactions. Dans une première phase, les membres du cercle peuvent à nouveau demander des clarifications. Dans une seconde phase, comme dans le processus de décision au consentement, un temps d'objections par les membres permet d'amender la proposition de l'évalué-e pour se finaliser en un plan d'actions concret, validé par consentement.

Ces deux dernières formes d'évaluations par les pairs peuvent bien sûr être adaptées, modifiées voire combinées pour mieux répondre à l'évaluation-type idéale des équipes. Elles ont de nombreuses plus-values et permettent :

- L'apport d'un feedback qualitatif ;
- Une réponse aux besoins de reconnaissance et de feedback des individus ;
- L'apprentissage d'un regard critique et objectif ;
- L'acceptation à prendre en compte les suggestions et remarques des pairs ;

- L'augmentation de l'autonomie et des responsabilités ;
- L'évaluation du rapport à la collaboration de travail ;
- L'évaluation de la dynamique d'évolution plutôt que des résultats.

N'est-ce pas une situation inconfortable que d'évaluer ses pairs ?

Il se peut que certain-es aient des inquiétudes quant à évaluer leurs collègues direct-es. En effet, cette pratique nécessite une confiance entre les membres de l'équipe, une grande capacité de chacun-e à s'exprimer et une acceptation des retours des collègues.

Quelques garde-fous sont, de ce fait, nécessaires à la bonne mise en place de ce type d'évaluation :

Utiliser des critères objectifs

Il est important que les évaluateur-rices soient tous-tes au clair sur les critères (pertinents, indépendants, limités et pondérés) et qu'ils-elles puissent y répondre de façon objective avec des faits à l'appui. De cette façon, les sensibilités personnelles seront atténuées et la personne évaluée recevra des repères explicites d'évolution sur ses actions et comportements.

Se mettre d'accord sur une échelle le cas échéant

L'un des enjeux est d'uniformiser la manière de répondre aux questions posées. Par exemple, si l'équipe répond avec des cotes de 1 à 10, que vaut 10 ? Cette indication permettra à la fois aux personnes qui évaluent de se positionner, mais également à la personne qui reçoit les données de les interpréter.

Par contre, plusieurs facteurs indésirables peuvent se glisser dans l'utilisation des échelles et méritent un point d'attention ! Billet (2005) en souligne quatre :

- *L'effet de Halo* – la tendance à se laisser influencer par une impression générale survenue à l'occasion de la perception d'un aspect particulier.
- *Le choix ou l'aversion des extrêmes* – la tendance à faire évoluer dans le même sens différentes caractéristiques d'un individu, en privilégiant le choix du centre ou au contraire celui des extrêmes.
- *L'effet de contamination de la position du sujet* – la perception des observateur-rices peut être obscurcie ou aiguïlée par l'image sociale qu'ils-elles ont du sujet.
- *L'effet Pygmalion ou d'étiquetage* – la création d'une prophétie auto-réalisatrice en fonction des croyances, en les forces ou les faiblesses, projetées sur un individu.

Noter le positif, les qualités : c'est une évaluation pas une critique !

La tendance à uniquement relever les faiblesses est de rigueur dans notre société actuelle. Pourtant, chacun-e mérite également de recevoir les lauriers de ses efforts et la reconnaissance de ses compétences. Il est donc primordial de soulever le positif et de féliciter le travail accompli pour aller de l'avant. En plus de la reconnaissance, entendre ses qualités permet de rester motivé-e, de savoir ce que l'on fait bien et de continuer à le faire ! Ainsi, l'on maintient la qualité fournie par le-la travailleur-se et cela lui permet de s'appuyer dessus et d'augmenter ses forces.

Ne pas masquer le négatif

Pour autant, l'évaluation reste dans une optique d'évolution et de changement. Afin qu'il y ait une évolution, il ne faut pas éviter les problèmes et difficultés. Au contraire, les accueillir et réfléchir collectivement à la façon de les réguler ou de les accompagner permettra à la personne de se développer.



La Communication Non Violente

4 étapes, 2 modes

Expression authentique

Exprimer avec clarté ce qui se passe en moi
sans jugement ni exigence

Mon **Observation**
Les Faits

Mon **Sentiment**
Émotion
Sensation physique

Mon **Besoin**
Valeur
Nécessité vitale

Ma **Demande**
Connexion
Action

Recevoir avec empathie ce qui se passe en l'autre
sans entendre, ni critique, ni exigence

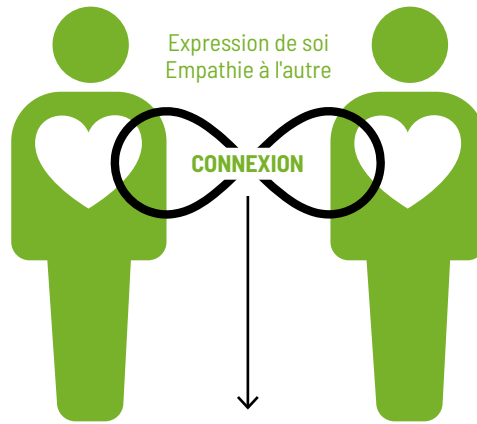
Reflet empathique

Son **Observation**
Les Faits

Son **Sentiment**
Émotion
Sensation physique

Son **Besoin**
Valeur
Nécessité vitale

Sa **Demande**
Connexion
Action



Action
Motivée par l'élan de contribuer au bien-être
de toutes les parties concernées

Source : Célia Portail — celiaportail.blogspot.com

Révéler ou non l'identité des évaluateur-rices

Certain-es évaluateur-rices peuvent se censurer s'ils-elles savent que leur identité sera connue des évalué-es et noter ainsi plus généreusement. Il pourrait donc être tentant de ne pas révéler aux évalué-es l'identité des évaluateur-rices. D'autres, au contraire, risquent de profiter de l'anonymat pour faire des commentaires agressifs ou déplacés. Dans les deux cas, cette décision doit être prise par rapport à la sensibilité de l'ensemble de l'équipe. Une solution serait, par exemple, de permettre aux évalué-es de signaler les commentaires qui leur semblent injustifiés afin qu'un tiers les contrôle le cas échéant.

En intelligence collective, la tendance est de s'exprimer sans anonymat. Assumer les évaluations données favorise la responsabilité personnelle, la transparence, la confiance et la capacité d'un groupe à pouvoir se dire les choses. Cependant, cela demande une certaine maturité du collectif (responsabilité, confiance, collaboration, souveraineté et peut-être même horizontalité).

Poser un cadre sécurisant

Finalement, le plus indispensable pour cette pratique est de poser un cadre sécurisant. Tant pour les évalué-es que pour les évaluateur-rices. Il est ainsi nécessaire pour cette entrevue de prendre le temps

qu'il faut, de choisir un lieu adapté et neutre, de clarifier les intentions de l'évaluation, de vérifier la disponibilité et l'accord de la personne pour recevoir ce feedback et d'utiliser en tout temps les bases de la communication non-violente pour s'exprimer.

L'OSBD, créé par le psychologue américain Marshall Rosenberg, est un moyen mnémotechnique simple pour savoir comment réagir à une situation conflictuelle.

Quelques conseils et étapes pour se lancer

- Co-construire un processus d'évaluation (soit en équipe complète, soit par des représentants de celle-ci) en commençant par se mettre d'accord sur ce qui est important pour l'équipe et l'association à évaluer : voulons-nous évaluer le bien-être, la performance, les résultats, l'investissement dans le processus, l'effort, l'ambiance d'équipe...
- Prévoir des temps réguliers pour l'évaluation, plutôt que sur demande quand « le besoin se fait sentir », au risque qu'elle n'ait pas lieu.
- Prévoir des évaluations liées à des moments particuliers : par exemple prévoir un entretien d'étonnement³ un mois après l'accueil d'un-e nouvel-le employé-e, à la sortie d'un-e travailleur-euse ou lors de changements importants dans l'équipe.
- Sélectionner les évaluateur-rices et avoir les bonnes personnes autour de la table, sans être trop nombreux-ses. Par exemple, choisir une personne sécurisante/rassurante pour l'évalué-e, une personne qui semble pertinente, sélectionnée par l'équipe (collègue récurrent-e ou autre) et une personne

qui a une vue d'ensemble (supérieur-e hiérarchique ou autre).

- Faciliter l'appropriation du processus d'évaluation par les évaluateur-rices et par la personne évaluée.
- Favoriser un cadre et un environnement sécurisant.
- Proposer une méthode et des outils pertinents par rapport aux objectifs visés.
- Laisser toujours la personne évaluée s'exprimer en première lors de l'entretien.
- Soigner sa parole tout au long du processus (comment faire pour que la personne évaluée se sente valorisée/soutenue et pas jugée ?)
- Conclure l'entrevue avec un plan d'action et y revenir après un temps donné.
- Traiter immédiatement les frustrations/tensions à la suite du moment d'évaluation.
- Revisiter régulièrement le processus d'évaluation et l'adapter aux besoins.



Conclusion

Enfin, garder constamment à l'esprit que les personnes qui évaluent sont dans une optique de soutien pour amener l'autre à maintenir ou développer son potentiel ! L'évaluation est une véritable pratique éducative et constructive qui permet aux individus de faire le point sur leurs actions et sur eux-mêmes. Qu'il s'agisse de l'évaluation d'un projet, d'une équipe, d'une formation ou de son fonctionnement personnel, évaluer contribue à rendre les individus acteur-rices de leur évolution.

Maëlle MIGNOLET ■

Sources

- Billet, C. (2005). *Le guide des techniques d'évaluation*. Paris: Dunod.
- Bosschaert, V. (2022, Avril 15). Coach et formatrice intelligence collective, membre du collectif READY. (M. Mignolet, Intervieweur)
- Delstanche, P. (2014). *Vers un leadership solidaire*. Liège: Edipro.
- Petit, D. (2022, Avril 8). Facilitateur chez Collectiv-a. (M. Mignolet, Intervieweur)
- Veny, G. (2022, Avril 12). Consultant et facilitateur en intelligence collective. (M. Mignolet, Intervieweur)
- Vincke, D. (2022, Avril 5). Chargée de projet transition vers une gouvernance partagée à l'Illot asbl. (M. Mignolet, Intervieweur)

Notes

1. Fiche n° 1 du Techni'kit/app' de RÉSONANCE
2. Cf. article Fréquence n° 4 « Collectivons-nous »
3. Pour aller plus loin : <https://www.competentia.be/outils/lentretien-detonnement>