TOASTMASTERS INTERNATIONAL

L'ÉVALUATION **EFFICACE**

Les clés d'une évaluation réussie

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

OÙ SE FORMENT LES LEADERS

L'ÉVALUATION **EFFICACE**

Traduit de l'anglais par Odile Pétillot
Révisé par Marie-Noël Pichelin et Pierre Desrochers
Comité de traduction du District 61
sous la direction de Pierre Desrochers

TOASTMASTERS INTERNATIONAL
P.O. Box 9052 • Mission Viejo, CA 92690 • USA
Téléphone : 949-858-8255 • Fax : 949-858-1207
www.toastmasters.org/members

© 2013 Toastmasters International. Tous droits réservés. Toastmasters International, le logo de Toastmasters International et toutes les autres marques de commerce et droits d'auteur de Toastmasters International sont la propriété exclusive de Toastmasters International et ne peuvent être utilisés qu'avec son autorisation.

Version 1/2013, translated 1998

Article FR202

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

OÙ SE FORMENT LES LEADERS

SOMMAIRE

Introduction 1

Lorsque vous évaluez 1

En quoi consiste votre rôle 1

Comment vous préparer 2

Votre évaluation 3

Le choix des mots 3

Votre présentation 4

Comment conclure 4

Aller plus loin avec l'orateur 4

Aller plus loin avec l'auditoire 4

Lorsque vous êtes évalué 5

Comment introduire de la variété dans vos évaluations 6

Pour en savoir plus 6

La prise de parole en public et le leadership sont des savoir-faire qu'il est possible de développer et d'améliorer. Les commentaires que font les membres d'un club Toastmasters à l'issue de la prestation d'un des leurs s'appellent une évaluation, qui constitue le fondement même de notre méthode de formation. Vous suivez avec soin le discours d'un des membres de votre club, ou le rôle qu'il tient pendant une réunion, puis vous évaluez à son intention les efforts qu'il a fournis. Cette personne fera de même à votre endroit un autre jour. Si vous souhaitez réellement améliorer votre expression orale et votre leadership, vous devez absolument apprendre à faire et à recevoir des évaluations.

INTRODUCTION

Avez-vous déjà aidé un enfant à faire ses devoirs ? Un collègue vous a-t-il déjà demandé conseil pour un de ses projets ? Avez-vous jamais offert vos suggestions à un élu local ?

Si c'est le cas, vous avez déjà pratiqué l'évaluation. Vous avez écouté et observé les autres au travail et leur avez fait des commentaires à ce sujet. D'une façon ou d'une autre, chaque jour vous apporte une occasion de faire une évaluation, que ce soit chez vous, au travail ou dans votre entourage.

Dans un club Toastmasters, l'évaluation a une importance toute particulière. Si les gens adhèrent à Toastmasters, c'est pour améliorer leurs savoir-faire d'orateurs et de leaders, et ce sont les évaluations qui vont le leur permettre. Les membres du club préparent et présentent des discours qui suivent les projets de leur manuel *Savoir communiquer* (Article FR225), ou bien ils assument un rôle de leader suivant les exigences de leur manuel *Devenir un leader* (Article FR265). Leurs camarades de club évaluent leurs discours ou les efforts de leadership qu'ils accomplissent, afin de les aider à développer leurs savoir-faire d'orateurs et de leaders.

La tonalité et le contenu de l'évaluation sont d'une extrême importance, à la fois pour l'orateur et pour le club. Une évaluation trop sévère peut amener un membre à quitter son club. Une évaluation trop généreuse n'aidera pas l'orateur à progresser, ce qui à terme lui apportera frustration et insatisfaction. Un bon évaluateur doit s'efforcer de trouver un juste équilibre et de faire des évaluations utiles et encourageantes.

Même si la plupart du temps vous évaluez les membres de votre club, vous serez en mesure de mettre en pratique ce savoir-faire dans bien des domaines de la vie quotidienne. Vous saurez mieux écouter, vous développerez votre pensée critique. La lecture attentive de ce manuel et la mise en œuvre des conseils et des techniques d'évaluation qui s'y trouvent vous permettront rapidement de faire des évaluations utiles, positives et constructives, susceptibles de motiver et d'aider ceux qui les recevront. D'autres méthodes d'évaluation vous seront présentées, ainsi que les sources documentaires auxquelles vous et les membres de votre club pourront se référer. Vous apprendrez même de quelle façon votre club peut s'auto-évaluer, pour faire en sorte que les réunions répondent aux besoins de ses membres.

LORSQUE VOUS ÉVALUEZ

En quoi consiste votre rôle

Lorsque vous avez à évaluer un orateur ou un leader, vous devez analyser les efforts fournis en toute honnêteté et de manière constructive, en vous servant du guide d'évaluation dont vous disposez. Vous n'êtes ni un juge, ni un expert en discours ou en leadership. Lorsque vous évaluez, vous faites tout simplement

part de vos réactions personnelles quant aux efforts fournis par l'orateur ou le leader. Une évaluation n'est rien d'autre qu'une opinion. Cette opinion inclut ce que vous avez ressenti, les points forts de l'orateur ou du leader, les domaines dans lesquels il pourrait s'améliorer et des suggestions précises pour l'aider à progresser.

Sachez qu'il n'est pas en votre pouvoir de changer l'attitude de quelqu'un ni de l'obliger à accepter vos idées ou vos suggestions d'amélioration. Vous n'avez pas non plus le droit d'exiger que quelqu'un recommence son projet si vous pensez qu'il n'a pas atteint ses objectifs ou qu'il a raté sa prestation. Mais votre évaluation peut fournir à l'orateur ou au leader des informations qu'il songera à utiliser la prochaine fois. Cependant, la décision d'accepter vos suggestions revient à l'orateur ou au leader et à lui seul.

Même si vous n'êtes pas l'évaluateur désigné, n'hésitez pas à proposer vos commentaires. Plus l'orateur ou le leader en reçoivent, plus ils en tirent profit. Dans ce cas, votre évaluation n'a pas à être aussi détaillée que celle de l'évaluateur désigné, mais elle doit au moins contenir un point fort, un point à améliorer et un conseil précis pour progresser. La plupart des clubs fournissent de petites feuilles d'évaluation à remplir et à remettre aux orateurs et aux leaders à l'issue de chaque réunion. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez rédiger vos commentaires sur une simple feuille.

Si vous venez d'adhérer à un club Toastmasters, il est probable que vous n'aurez pas à faire une évaluation avant d'avoir lu ce manuel, discuté du processus d'évaluation avec le vice-président à la formation de votre club, assisté à un minimum de trois ou quatre réunions au cours desquelles d'autres membres auront prononcé des évaluations, prononcé un ou deux discours ou accompli un ou deux projets de leadership vous-même. Toutes ces activités vous permettront d'engranger les connaissances et l'expérience nécessaires pour préparer votre première évaluation.

Comment vous préparer

L'orateur ou le leader a consacré des heures — voire des semaines — à la préparation de son projet. Il mérite donc la meilleure évaluation possible. C'est pourquoi votre évaluation doit être préparée et présentée avec le plus grand soin. Vous n'aurez pas besoin de vous préparer pendant des heures, mais vous devrez consacrer au moins un quart d'heure à :

Lire le projet

Chacun des projets des manuels *Savoir communiquer* (Article FR225), de *Communication avancée* et *Devenir un leader* (Article FR265) a une finalité particulière et des objectifs différents. Vous aurez du mal à évaluer si vous ne connaissez pas le projet et ses objectifs. Avant la réunion, vous devez donc demander son manuel à celui que vous devez évaluer, afin de lire attentivement la description du projet et de ses objectifs.

Lisez le guide d'évaluation du projet

Il vous indique les points à surveiller pendant que vous évaluez.
Il propose une liste de questions précises sur l'orateur ou le leader, avec suffisamment d'espace pour y inscrire vos commentaires. Vous donnerez cette évaluation écrite à l'orateur ou au leader à l'issue de la réunion. Utilisez également ce guide comme point de départ pour votre évaluation orale. Cependant, ne limitez pas votre évaluation aux questions du guide. Vous êtes tout à fait libre d'aborder d'autres aspects si vous en avez envie.

Entretenez-vous avec l'orateur ou le leader

Voici un point important, quoique souvent négligé. Votre évaluation sera d'autant plus utile que vous connaîtrez non seulement les objectifs généraux de la personne à évaluer, mais aussi les domaines particuliers dans lesquels elle souhaite que vous l'aidiez par vos commentaires. Si par exemple un leader vous dit que son

but est de devenir plus organisé, tâchez de traiter ce point particulier au cours de votre évaluation, même si votre guide d'évaluation n'y fait pas allusion.

Vous serez plus à même d'apporter une aide précieuse si vous vous souvenez des commentaires que l'orateur ou le leader a reçus lors des évaluations précédentes et si vous pouvez constater une progression. Évitez de répéter les évaluations précédentes et ne vous contentez pas d'être à l'affût de petites erreurs. Un bon contact visuel, des gestes appropriés et naturels, une grammaire sont bien sûr des atouts certains pour un discours. Cependant, il ne faut pas leur donner une importance disproportionnée, car cela risquerait de biaiser le sens profond de votre évaluation.

Votre évaluation

Avant le début de la réunion, demandez son manuel à la personne que vous devez évaluer et ouvrez-le à la page du guide d'évaluation. Écoutez attentivement et observez avec soin. Ne laissez jamais votre esprit vagabonder et ne vous laissez pas distraire. Si vous le souhaitez, prenez des notes sur le guide d'évaluation.

Une fois que l'orateur ou le leader en a terminé, commencez à préparer votre évaluation. Remplissez le guide d'évaluation, en sachant que vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les questions. Puis préparez votre évaluation orale. Vous n'aurez pas le temps de tout dire ! Choisissez deux ou trois points que vous jugez importants et développez-les. Soyez honnête. Si vous n'avez pas apprécié tel ou tel aspect de la présentation, ne prétendez pas le contraire. Soulignez ce que la personne a particulièrement réussi ainsi qu'un point susceptible d'être amélioré. Certains toastmasters pratiquent la méthode dite du « sandwich », où une suggestion d'amélioration est prise en sandwich entre deux commentaires positifs. Et n'évaluez que les éléments que l'orateur ou le leader a la possibilité de changer.

Soyez précis. Si la structure du discours vous a désarçonné d'une façon ou d'une autre, dites-le, mais en expliquant exactement ce qui vous a gêné et en proposant une façon d'améliorer les choses. « Quand tu as parlé du camion, je ne savais plus s'il s'agissait du vieux ou du neuf. Cela aurait été plus clair si tu avais donné à chaque camion un sobriquet que tu aurais utilisé pendant tout ton discours. En plus d'avoir facilité pour moi la compréhension de l'histoire, cela aurait ajouté une touche d'humour. » Ou bien : « J'ai trouvé ton évaluation très utile. Mais je crois que si tu avais limité à trois au lieu de cinq le nombre de tes suggestions, l'orateur se serait senti moins submergé et les aurait retenues plus facilement. » Si vous avez admiré la façon dont un orateur a dépeint un objet, dites-le. « La description que tu as faite de ce gâteau au caramel m'a fait venir l'eau à la bouche. »

Le choix des mots

Les mots que vous choisissez pour évalueront autant d'importance pour l'orateur ou le leader que ce que vous lui dites. Il ne suffit pas d'avoir des intentions louables et de bonnes idées : si la façon dont vous les exprimez met votre interlocuteur sur la défensive, votre message manque sa cible. Il vous faut donc choisir vos mots avec le plus grand soin. À cette fin, voici quelques conseils :

- N'oubliez jamais que vous ne parlez qu'en votre nom. Vous n'êtes pas le porte-parole de l'assistance ; il est même possible que votre opinion soit sensiblement différente de la sienne ! Évitez donc de dire « nous pensons », « nous croyons », « l'auditoire aurait aimé », « les auditeurs n'ont pas compris… » et tout autre expression pouvant faire croire que vous exprimez le sentiment général.
- Évitez également les affirmations impersonnelles et d'ordre général laissant penser que c'est quelqu'un d'autre que vous qui évalue, ou encore que l'évaluation concerne quelqu'un d'autre que l'orateur ou le

leader en question. Ne dites jamais « on dit que », « il faut », « les gens sont ». Ne faites jamais référence à de vagues entités.

- Évitez les mots et les phrases définitifs et péremptoires du genre « un bon leader ne fait jamais…. », « tu n'aurais pas dû dire », « si tu veux y arriver, tu dois… », « tu as fait ceci… », « tu étais comme cela ».
- Choisissez des mots qui expriment vos réactions personnelles, comme : « j'ai été impressionné par… », « j'ai eu un peu de mal à comprendre… », « quand j'ai entendu… », « je pense que le sens de ton discours aurait été plus évident si... » ou encore « j'ai particulièrement apprécié quand… »
- Lorsque vous avez fait une remarque, n'y revenez plus. La répéter pourrait être interprété comme du harcèlement.
- Évitez les mots comme « jamais » et « toujours ». Ce sont des outrances qui nuisent à votre message.

Votre présentation

Lorsque vous faites une évaluation, vous devez exprimer votre opinion personnelle avec empathie, franchise, sans aucune agressivité. Regardez la personne que vous évaluez bien en face. Souriez. Vous n'êtes pas en train de faire un discours : ne cherchez donc pas à briller de tous vos feux, montrez avant toute chose votre désir d'aider l'orateur ou le leader. Évitez les gestes excessifs, sauf si vous souhaitez souligner positivement les efforts de la personne évaluée.

Comment conclure

Il faut que l'orateur ou le leader quitte la réunion avec l'envie de se lancer dans le projet suivant. Et ce sont bien souvent les derniers mots de votre évaluation qui le motiveront ou le décourageront. Il est donc important de conclure sur une note positive pour renforcer l'opinion qu'il a de lui-même et galvaniser sa confiance en lui.

Vous pouvez conclure en mettant en évidence un aspect du discours qui vous a particulièrement impressionné et que vous avez aimé. Et si la personne en question a fait d'énormes progrès dans un domaine donné, n'oubliez pas de le dire et de l'en féliciter. Cherchez ce qui, dans la prestation que vous évaluez, a eu sur vous un effet positif et dites pourquoi.

Aller plus loin avec l'orateur

À l'issue de la réunion, rendez le manuel dans lequel vous avez écrit votre évaluation et demandez à la personne évaluée si elle souhaite en discuter avec vous. Assurez-vous que l'orateur ou le leader a bien compris le sens exact de vos propos. Et si vous souhaitez ajouter quelques commentaires oralement, c'est le moment de le faire. Demandez-lui ce que vous auriez pu dire de plus — ou autrement — pour l'aider davantage.

Aller plus loin avec l'auditoire

Comme nous l'avons souligné plus haut, votre évaluation ne représente que votre opinion. Il peut être intéressant de discuter avec d'autres personnes dans l'assistance pour vérifier si votre évaluation était réellement adéquate et juste. Il se peut que leur opinion soit très différente de la vôtre. Leurs commentaires ont une utilité : ils pourront peut-être vous aider lors de votre prochaine évaluation.

LORSQUE VOUS ÊTES ÉVALUÉ

Si vous avez adhéré à votre club Toastmasters, c'est pour apprendre à mieux parler en public et à devenir un meilleur leader. Et c'est grâce aux évaluations que vous atteindrez votre but. Voici ce que vous pouvez faire pour être sûr de tirer le meilleur profit de toutes les occasions où vous prendrez la parole :

Indiquez vos objectifs personnels à la personne qui vous évalue et au vice-président à la formation
Cela permettra à ce dernier de planifier les réunions pour vous aider à atteindre vos objectifs. Quant à votre évaluateur, il saura exactement sur quoi focaliser son attention lorsqu'il évaluera votre projet.

Si vous souhaitez que la personne qui vous évalue surveille des points particuliers, dites-le lui
Plus votre évaluateur aura de détails sur ce que vous avez l'intention de réaliser ou sur les domaines où vous souhaitez qu'il vous aide, plus son évaluation vous sera profitable.

Écoutez très attentivement ce que vous dit votre évaluateur
Ne le quittez pas des yeux, suivez tout ce qu'il dit. Abstenez-vous de juger ce que vous entendez ou d'y réagir à chaud. Montrez-vous réceptif, ne critiquez pas votre évaluateur, évitez les grimaces, les gestes, les plaisanteries. Les orateurs qui ne savent pas accepter les évaluations de bonne grâce découvriront vite que plus personne ne voudra les évaluer. Si vous avez quelque chose à dire à votre évaluateur, attendez la fin de la réunion pour le faire en tête-à-tête.

Faites grand cas des commentaires et des suggestions d'amélioration
Ne jugez jamais à l'emporte-pièce ce que votre évaluateur vient de vous dire. Rejeter tout de go ses commentaires en pensant : « Il dit des bêtises ! » ou « Il n'a rien compris ! » peut vous amener à ignorer des conseils précieux. Rappelez-vous toujours que l'évaluateur ne vous donne que son opinion personnelle sur ce qu'il a vu et entendu : il peut s'y trouver des choses qui vous seront très utiles, d'autres qui le seront moins. Mais vous ne le saurez qu'après avoir examiné tous les aspects de l'évaluation.

Faites votre propre évaluation
En règle générale, vous êtes en mesure de dire si vous avez atteint votre but, et vous êtes parfaitement conscient des erreurs que vous avez commises. Aussi, à l'issue de chaque projet, prenez l'habitude de noter par écrit ce que vous pensez avoir réussi et ce qui a besoin d'être retravaillé lors de la préparation de votre prochain projet.

Discutez avec votre évaluateur à l'issue de la réunion
C'est l'occasion pour vous de lui poser toutes les questions que vous souhaitez sur l'évaluation qu'il vous a faite. Ne l'agressez pas en lui faisant des reproches ! Mais si vous avez le sentiment qu'il aurait pu dire les choses autrement ou vous aider davantage, dites-le lui et proposez-lui vos suggestions d'amélioration. S'il a passé sous silence un point sur lequel vous aimeriez avoir son avis, parlez-lui en et demandez-lui ce qu'il en pense.

Discutez avec les autres membres de votre club
Vous n'avez reçu l'opinion que d'une personne, celle qui vous a évalué. Vous avez tout à gagner à demander l'avis d'autres membres de l'assistance. Comme il a été dit plus haut, la plupart des clubs encouragent tous les membres à rédiger leurs commentaires à l'intention de l'orateur, car cela peut à celui-ci être très utile. Cependant, les commentaires oraux ont également leur importance : demandez donc aux autres membres ce qu'ils ont pensé de vous et s'ils ont des conseils d'amélioration à vous prodiguer.

COMMENT INTRODUIRE DE LA VARIÉTÉ DANS VOS ÉVALUATIONS

Le type d'évaluation décrit plus haut est la méthode la plus répandue au sein des clubs. Mais vous pouvez également essayer de faire bénéficier votre club d'autres genres d'évaluation, comme par exemple :

Les évaluations ciblées

Dans lesquelles chaque évaluateur est chargé d'évaluer quelque chose de particulier. Par exemple, une personne devra évaluer les introductions des trois discours préparés, tandis qu'une autre sera chargée de leur structure, etc.

La table ronde

Tous les évaluateurs évaluent simultanément tous les discours ou les rôles de leader, prenant des notes sur les points qui leur paraissent importants à discuter. Puis l'évaluateur général mène le débat entre les évaluateurs. Si l'on dispose de suffisamment de temps, l'assistance peut également ajouter ses propres commentaires.

Les évaluations filmées

Les orateurs et les leaders sont filmés et les bandes sont visionnées au cours de la réunion, dans la limite du temps disponible. Chaque évaluateur se réfère alors à l'enregistrement pour illustrer ce qu'il dit au cours de son évaluation orale. Orateurs et leaders peuvent également emporter le film pour le regarder à loisir chez eux. Une autre possibilité, c'est que l'évaluateur et l'orateur ou le leader prennent rendez-vous ultérieurement pour visionner la bande et évaluer successivement la présentation.

Les évaluations enregistrées

Orateurs et leaders sont enregistrés sur cassette audio. Les bandes peuvent être évaluées en cours de réunion, ou il est possible de faire la même chose qu'avec les cassettes vidéo.

Les évaluations où l'on interrompt l'orateur

L'évaluateur interrompt l'orateur ou le leader pour réagir à chaud. Si par exemple la voix de l'orateur est trop faible, l'évaluateur peut l'arrêter en lui disant : « Je n'entends pas ce que tu dis, parle plus fort ! » S'il s'agit d'un leader, il peut l'arrêter en disant : « Peut-être pourrais-tu nous faire quelques suggestions précises sur la façon dont nous pourrions améliorer la réunion ? » Il va de soi que l'orateur ou le leader doit être d'accord avec ce type d'évaluation avant de commencer, car ce genre d'interruption peut être extrêmement déstabilisant.

POUR EN SAVOIR PLUS

Vous trouverez dans le matériel éducatif de Toastmasters International différents ateliers à animer au cours des réunions de club, pour aider les membres à améliorer leurs évaluations. Demandez au vice-président à la formation de réserver une plage horaire dans l'agenda annuel des réunions du club pour ce type d'exercices.

The Art of Effective Evaluation (Article 251) s'apparente à un séminaire et vous donne des conseils et des techniques pour améliorer vos évaluations, ainsi que l'occasion de vous y exercer. Il inclut un questionnaire qui vous permettra de mettre en évidence les forces et les faiblesses de votre club en matière d'évaluation. Vous recevrez également un livret de travail que vous pourrez consulter par la suite. Cet atelier est animé par un des membres du club et dure environ deux heures et demie. Il est souhaitable que chaque club le mette à son programme au moins une fois par an.

L'Évaluation motivante (Article FR292) fait partie de la collection Le club gagnant. Il s'agit d'un atelier de 10 à 15 minutes, qui peut lui aussi être animé par un membre de votre club au profit du club entier. Il contient un résumé des techniques d'évaluation qui permet à tous les membres du club de se rafraîchir la mémoire. Même s'il n'est pas aussi exhaustif que *The Art of Effective Evaluation* (Article FR251), c'est un bon moyen de

motiver rapidement les membres à améliorer le niveau de leurs évaluations. Et si vous venez de recruter plusieurs nouveaux membres en même temps, cet atelier leur sera extrêmement utile.

Deux fois par an, votre district organise une conférence qui propose des sessions éducatives à l'intention des membres et il n'est pas rare que l'une d'elles aborde le thème de l'évaluation. Renseignez-vous auprès des responsables du district pour savoir à quel moment la prochaine session est programmée.

En outre, Toastmasters International propose un outil destiné à aider votre club à évaluer ses propres performances. *Instants de vérité* (Article FR290) est un autre livret de la collection Le club gagnant qui vous permet d'analyser tous les aspects de la vie de votre club. Cette analyse donne à celui-ci les moyens d'optimiser ses pratiques pour aider chacun de ses membres à atteindre ses objectifs personnels. L'atelier dure environ une heure. Il est recommandé à chaque club de l'organiser une fois par an.

Efforcez-vous de devenir un bon évaluateur en observant ceux qui évaluent, en posant des questions et en étudiant consciencieusement ce manuel. Vous pouvez également rendre visite à d'autres clubs pour écouter leurs évaluations. Plus vous aurez l'occasion de voir pratiquer différents types d'évaluation, plus vous trouverez matière à améliorer les vôtres. Par voie de conséquence, vous serez davantage en mesure d'aider les membres de votre club à devenir de meilleurs orateurs et de meilleurs leaders. Qui plus est, hors du club, votre savoir-faire en évaluation augmentera votre confiance en vous dans vos relations avec les autres, que ce soit au travail, à la maison ou dans votre entourage.

www.toastmasters.org