

FICHE 4.5 - L'ÉVALUATION



Nous aborderons ici le sujet de l'entretien d'évaluation au sens le plus habituel, celui d'un moment d'échange autour du travail réalisé durant une période donnée. Ceci est à différencier des entretiens généralement qualifiés d'évaluation (ou de promotion) que l'on retrouve le plus souvent dans le secteur public et qui visent à garantir à l'accueillante l'application de ses droits (notamment en matière d'évolution de carrière).

QUE DIT LA THÉORIE ?

- POURQUOI ÉVALUER ?

- ✧ **Facteur de motivation au travail** : l'évaluation permet d'attribuer des récompenses matérielles et/ou symboliques (recevoir du feedback et de la reconnaissance pour le travail effectué)
- ✧ **Outil de socialisation** : l'évaluation permet de faire le point sur les pratiques et de pointer ce qui est autorisé/valorisé/interdit dans une fonction donnée
- ✧ **Réduction de « l'incertitude »** liée à la relation d'emploi :
 - Employeur : est-ce que la personne répond à mes attentes ?
 - Employé : est-ce que je fais bien que ce l'on attend de moi ?

(Slides Glinne H. CERIAS Intervention COSEGE 8-10-2019)

Bien souvent, l'évaluation est perçue comme une **évaluation-sanction**. Ce dispositif devrait pourtant être une **évaluation - échange** qui permet aux Directions/Responsable/TPMS d'accompagner les accueillantes dans leur évolution professionnelle.

Pour cela, il est indispensable de dissocier temps d'évaluation et temps de recadrage. Ce dernier, quand il est nécessaire, doit faire l'objet d'un autre type d'entretien.

C'est pourquoi il est important tout au long du processus, de la création des outils au suivi des entretiens, de garder à l'esprit que **la finalité est l'échange !!!**

- QUE PEUT-ON ÉVALUER ?

Il est possible d'évaluer différents paramètres (résultats, satisfaction), nous faisons le choix de présenter dans cette fiche l'évaluation des compétences qui nous semble la plus porteuse et la plus adéquate par rapport à notre réalité de terrain.

- UNE COMPÉTENCE : C'EST QUOI ?

« Par compétence, on entend classiquement le **savoir** (les connaissances que vous avez acquises à l'université et qui sont sanctionnées par votre diplôme), le **savoir-faire** (acquis grâce à votre expérience), et le **savoir-être** (le comportement, recouvrant à la fois des compétences relationnelles [votre relation aux autres] et identitaires (votre connaissance de vous-même et votre sensibilité à l'esprit communautaire » (In Management Humain de Laurent Taskin et Anne Dietrich aux éditions De Boeck supérieur, page 177 note de bas de page)

La description de fonction de l'accueillante devrait reprendre les compétences nécessaires pour la prise en charge de cette fonction.

Dans le cadre de l'évaluation des compétences, il sera nécessaire d'affiner ces compétences en les décrivant et en définissant des indicateurs qui permettront d'évaluer si cette compétence est atteinte. L'ensemble de ces compétences détaillées forme un **référentiel de compétences**①.

ET DANS LA PRATIQUE ?

Idéalement, l'entretien d'évaluation :

- ✧ Nécessite que le poste occupé, les attentes du service vis-à-vis de l'accueillante et les critères d'évaluation soient clairement définis et communiqués à l'accueillante ► [Voir fiche 3.3 - La description de fonction](#)
- ✧ Doit être **mené par un supérieur hiérarchique**, en lien direct avec l'accueillante ;
- ✧ Doit **refléter l'ensemble de la période évaluée** (attention à ne pas utiliser uniquement les événements des dernières semaines – pour cela, il est important de consigner en cours d'année, par écrit les faits positifs et négatifs concernant l'accueillante) ;
- ✧ Permettre **d'évaluer l'atteinte des objectifs individuels** fixés dans le précédent entretien et d'en **fixer de nouveau** pour la période à venir.



L'évaluation se déroule le plus souvent entre l'accueillante et son responsable. Toutefois, l'accueillante a le droit de demander à être accompagnée de son représentant syndical. La présence de celui-ci peut constituer une aide, un soutien positif pour l'accueillante. Dans ce cas, il est toutefois préférable que l'évaluateur sollicite également la présence d'un autre tiers (autre TPMS, responsable d'équipe, responsable RH...). Dans tous les cas, veiller avant toute chose, à bien définir ensemble les rôles des différents participants et à préciser les objectifs de la rencontre.

- COMMENT CONSTRUIRE LES OUTILS ?

Tout comme les descriptions de fonction, il est intéressant de **construire ces outils dans une démarche participative incluant les accueillantes** (l'ensemble ou des représentantes par exemple).

- DE QUELS SUPPORTS A-T-ON BESOIN POUR METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ÉVALUATION ?

Pour que l'entretien d'évaluation atteigne ses objectifs et soit porteur pour les différentes parties, il est nécessaire que l'évaluateur, comme l'évalué, soient bien informés sur le contenu et le déroulement de cet entretien. Il peut être utile pour cela de rédiger un **guide explicatif de la démarche à l'attention de la personne évaluée**①. Vous trouverez dans les documents utiles, un exemple de guide que vous pouvez ajuster à vos pratiques une fois que celles-ci auront été définies.

Un **document-support de l'évaluation basé sur la description de fonction du poste** ① et reprenant :

- ✧ Le **référentiel de compétences** liées à la fonction qui seront évaluées et leurs indicateurs (comment pourrions-nous évaluer que cette compétence est acquise ou non ?)
- ✧ Les **objectifs** qui ont été fixés lors du précédent entretien
- ✧ Les **questions plus générales** qui seront abordées lors de l'entretien

Ce document-support servira de trame aux échanges entre l'accueillante et son responsable.



Lors des interventions organisées par la COSEGE, les participants ont évoqué leur intérêt pour l'auto-évaluation, dans une volonté d'évaluation-échange. Celle-ci peut être intégrée dans le dispositif d'évaluation. Dans ce cas, l'accueillante et l'évaluateur, complète le document support dans une phase de préparation, ces deux points de vue sont ensuite mis en commun et débattus lors de l'entretien.

QUELLES QUESTIONS SE POSER POUR ADAPTER CES NOTIONS AUX SPÉCIFICITÉS DE MON ORGANISATION ?

- ✧ Quels **objectifs** mon PO souhaite-t-il atteindre avec la mise en place d'un processus d'évaluation ? Cette question est essentielle, car elle détermine toute l'orientation du dispositif. Nous vous recommandons de veiller à recevoir une réponse claire à cette question avant de commencer les démarches.

- ✧ Dans l'organigramme de mon institution, quelle est la **place de l'accueillante salariée** (de qui dépend- elle ?) Qui doit évaluer l'accueillante ?
- ✧ Quelles sont les **procédures déjà existantes** au sein de mon institution concernant la mise en place d'un processus d'évaluation (modèle interne que l'on peut adapter, procédure de co-construction...)?
- ✧ Quels sont les **organes de concertation** (conseil d'entreprise...) au sein de mon institution et comment les concerter ?
- ✧ Quelles sont les **attentes**, dans notre institution, avec ses spécificités (public-privé, organisation spécifique...) vis-à-vis de la fonction d'accueillante ?

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

INTITULÉ	ADRESSE WEB
① Un canevas de référentiel de compétences basé sur les descriptions de fonction élaborées dans le cadre des intervisions organisées par la COSEGE	https://www.cosege.be/wp-content/uploads/2020/09/Canevas-referentiel-de-competences.pdf
① Un exemple de guide d'entretien à l'attention de l'évalué.	https://www.cosege.be/wp-content/uploads/2020/09/Guide-de-lentretien-devaluation.pdf
① Un exemple de document-support de l'évaluation	https://www.cosege.be/wp-content/uploads/2020/09/Document-support-evaluation.pdf
Evaluation – mode d'emploi (rédigé par l'ASBL STICS) qui aborde notamment l'évaluation du travailleur	https://www.stics.be/wp-content/uploads/Evaluation-mode-d-emploi-2e-edition.pdf
Compétentia – L'évaluation dans de bonnes conditions	https://www.competentia.be/news/levaluation-dans-de-bonnes-conditions
Compétentia – Déterminer un objectif	https://www.competentia.be/outils/determiner-un-objectif
Compétentia – Liste de questions à poser en entretien de fonctionnement	https://www.competentia.be/outils/liste-de-questions-poser-en-entretien-de-fonctionnement
Un point de vue syndical sur l'évaluation	http://www.ftu-namur.org/fichiers/2006_07_Evaluation_individuelle.pdf

[Revenir à la table des matières](#)