

## Entretiens de qualification

Auteure: Daniela Vogt Fischer a interviewé Andrea Kürsteiner, spécialiste en RH et en management

---

### Lorsque des bénévoles évaluent des professionnel·les

Nombre de comités d'associations bénévoles gèrent des employé·es. Ils engagent des spécialistes ou des assistant·es et en sont responsables. Ce n'est pas une tâche aisée, d'autant qu'ils l'effectuent bénévolement, sans toucher de rémunération et avec peu de temps à disposition.

Daniela Vogt Fischer (DV), dipl. psych. IAP, présidente en fonction de deux grandes crèches, ancienne présidente de Schlupfhuus Zürich, disposant d'une vaste expérience du bénévolat, pose quelques questions à Andrea Kürsteiner (AK), spécialiste en RH et en management.

**DV: Les responsables des ressources humaines actifs dans les comités sont rarement présent·es sur le terrain. Comment peuvent-ils évaluer le travail d'un·e responsable (p. ex. une responsable de crèche) sans avoir un contact direct. Comment se faire une idée de ce qui se passe, sans donner l'impression d'espionner.**

AK: La qualification des collaborateurs et des collaboratrices a pour but de les développer et de les encourager, ce qui bénéficie également à l'organisation. Les composantes centrales d'un entretien évaluation sont:

- l'autoévaluation de la personne concernée,
- l'évaluation externe (notamment l'évaluation par le comité),
- la comparaison entre l'image perçue et l'image de soi,
- l'évaluation générale,
- les retours des collaborateurs et des collaboratrices aux supérieur·es hiérarchiques,
- les mesures permettant des développements ultérieurs.

Un feedback est une perception subjective et devrait toujours être perçue comme telle. Il est toutefois important de pouvoir étoffer cette perception ou évaluation à l'aide d'exemples concrets.

Les comités sont rarement sur le terrain, mais ils y sont parfois. Ils ont un aperçu de la situation ou alors ils doivent trouver une façon d'y parvenir, p. ex. en rencontrant la direction de la crèche lors d'une visite ou en questionnant des employé·es. Il est aussi important de soigner le contact avec les mandants, dans ce cas avec les parents. Dans le cas d'une crèche, le membre du comité responsable participe bien entendu aux soirées de parents et aux manifestations communes.

Il est important de réfléchir au moyen de récolter des faits. Les intentions doivent être transparentes, la procédure convenue avec les collaborateurs et les collaboratrices

---

concerné-es et le calendrier fixé. Sans observations personnelles et retours des parents, c.-à-d. sans pouvoir se baser sur des données et des faits, une évaluation de la performance a peu de sens.

**DV: La légitimité des comités d'association responsables de professionnel-les (employé-es) et effectuant des entretiens de qualification est souvent mise en cause, parce qu'en tant que bénévoles il leur manquerait les connaissances professionnelles spécifiques. Dans ces conditions, serait-il nécessaire ou judicieux que le comité élabore un standard professionnel de qualification?**

AK: Il me semble important que les comités qui effectuent des entretiens de qualification se donnent les moyens de mener ces évaluations de façon professionnelle (c.-à-d. se qualifient eux-mêmes). Les collaborateurs et collaboratrices remarquent rapidement s'ils sont évalués de façon compétente ou non, c'est ainsi qu'un comité se fait respecter. Les entretiens avec le personnel doivent être bien préparés et planifiés. La transparence constitue un facteur de succès dans toutes les phases de l'entretien (avant, pendant et après).

Avant toute évaluation de la performance et du comportement, il est essentiel de fixer ensemble les critères d'après lesquels la personne (salariée ou bénévole) sera évaluée. L'élaboration commune permet de créer une relation de confiance et renforce l'acceptation des supérieurs hiérarchiques.

Les objectifs fixés ensemble doivent pouvoir être mesurés, atteints et contrôlés, d'où l'importance d'une formulation aussi précise et concrète que possible. Les documents suivants peuvent s'avérer utiles: lignes directrices, description du poste ou de la fonction.

**DV: Comment développer ce type d'indicateurs?**

AK: Développer des standards, des principes d'action ou des indicateurs est un processus complexe et difficile, surtout pendant la phase initiale. Je recommande d'y inclure les personnes concernées (comité, cadres, certains collaborateurs ou collaboratrices) et de faire éventuellement appel au soutien d'un-e spécialiste externe. L'on trouve de la documentation spécialisée à ce sujet ainsi que les standards utilisés par des organisations similaires.

**DV: Quels types d'informations sont pertinents et efficaces pour une évaluation de performance? Peut-on aussi utiliser des informations rapportées?**

AK: Il est important de n'utiliser que des observations, des données, des faits et des retours qui ont un rapport direct avec l'activité de la personne à évaluer et avec les objectifs annuels fixés.

Les informations rapportées peuvent être utilisées si elles sont pertinentes. Je recommande de vérifier les témoignages individuels. Il doit par ailleurs être mentionné que l'information a été transmise par des tiers.

**DV: Dans le cas de l'évaluation de la responsable de la crèche, est-il possible de poser des questions au personnel?**

AK: Au sein d'organisations, les enquêtes auprès des collaborateurs et des collaboratrices constituent un instrument central de la garantie qualité et sont des sources d'informations importantes. Lors d'enquêtes anonymes complètes, des aspects divers sont abordés. Le degré de satisfaction relatif à la direction est l'un d'eux.

Si l'on interroge certains collaborateurs et collaboratrices personnellement et de façon ciblée, cela doit être discuté avec la direction. Une enquête personnelle doit être déclarée comme telle et être planifiée en accord avec le ou la responsable à évaluer.

**DV: Quels sont les principaux domaines qui doivent être contrôlés et évalués?**

AK: Cela dépend de la fonction, des tâches, des standards et des objectifs. En général, il est possible de vérifier les aspects suivants:

- accomplissement de la fonction,
- respect des standards,
- atteinte des objectifs annuels convenus,
- évaluation des objectifs comportementaux,
- comportement en tant que cadre. Ces aspects peuvent à leur tour être répartis selon différents critères: gestion du personnel / compétences managériales / capacités décisionnelles.

Plus les différents éléments sont définis clairement, plus il est facile d'observer et d'évaluer. La transparence est clé pour toutes les personnes impliquées: la personne chargée de l'évaluation sait ce dont il faut tenir compte et la personne évaluée sait quelles sont les attentes.

## **Philosophie de l'entretien de développement du personnel**

- Lors d'un entretien d'évaluation ou de fixation d'objectifs, les aspects liés au développement et à l'encouragement sont au centre des préoccupations. C'est la discussion et non le formulaire qui compte; il doit y avoir dialogue et non monologue.
- Les deux personnes concernées devraient préparer minutieusement l'entretien (messages fondamentaux, questions centrales, principales attentes).
- L'entretien d'évaluation ne peut pas être le seul entretien avec le collaborateur ou la collaboratrice au cours de l'année! Il est important d'avoir des entretiens réguliers.
- Les thèmes abordés lors de l'entretien d'évaluation ne devraient pas constituer une surprise.
- Il s'agit d'aborder les points forts et les points faibles du collaborateur ou de la collaboratrice de votre point de vue personnel et du sien, en se rapportant à la performance ou aux objectifs fixés.
- Il s'agit de communiquer le point de vue du cadre responsable.
- Idéalement, les objectifs sont convenus d'un commun accord, mais selon la situation, ils doivent être imposés.
- Procéder de la façon dont on aimerait être traité soi-même.