



Haute Ecole de la Province de Liège

Département Sciences sociales et communication
Avenue Montesquieu, 6
4101 Jemeppe
04/279 54 96



Rue d'Harcamp, 60c
4020 LIÈGE
Tél. : 04/ 344 59 79
Fax : 04/ 344 62 20

Du contrôle à la reconnaissance : (re)penser l'évaluation du personnel dans le travail social

DELVAUX Coraline

Siège social HEPL :
Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe - Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :
Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège - Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de
Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2024 - 2025

Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite remercier chaleureusement l'équipe du *Foyer des Orphelins* pour m'avoir accueillie au sein de leur structure pendant plus d'un an et demi. Leur confiance, leur disponibilité et leur implication dans mon travail ont été essentielles à la concrétisation de ce projet. Un merci tout particulier à Monsieur Julien ETIENNE, mon maître de stage, pour son accompagnement attentif, ses conseils éclairés et le temps accordé.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Charles GRANDRY, mon superviseur de stage, pour ses retours constructifs, sa disponibilité et sa capacité à m'apporter un regard rassurant et motivant tout au long du processus.

Enfin, je souhaite apporter ma gratitude à mes camarades de classe pour leur entraide, leurs encouragements et tous les partages qui ont rythmé notre parcours. Je remercie du fond du cœur ma famille pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements tout au long de ces deux années.

Abstract

Dans le secteur non marchand, l'évaluation du personnel suscite souvent de la méfiance, tant elle semble en décalage avec les valeurs d'engagement et de missions sociales portées par le secteur. Ce mémoire interroge la manière de concevoir et de mettre en place une procédure d'évaluation adaptée à ces spécificités, à partir d'une demande formulée par le Foyer des Orphelins, un Service Résidentiel pour Jeunes.

La démarche repose sur une méthodologie qualitative qui articule observation participante, entretiens exploratoires auprès d'un échantillon de huit travailleurs venant des différents départements, analyse comparative de procédures existantes et phase de test auprès de trois travailleurs volontaires. À partir de ces données, une procédure d'évaluation a été construite, intégrant une grille commune à tous les travailleurs, une auto-évaluation, un plan d'action, ainsi qu'un livret explicatif visant à favoriser la compréhension, la transparence et l'appropriation du dispositif.

Les résultats montrent que l'outil est globalement bien accueilli, notamment pour sa dimension participative, sa facilité et le sentiment de reconnaissance qu'il permet. Des ajustements ont néanmoins été suggérés, surtout sur le vocabulaire utilisé et la structure de certains éléments.

Ce travail souligne l'importance d'un dispositif évolutif, pensé comme un espace de dialogue réflexif plutôt qu'un outil de contrôle. L'évaluation peut ainsi devenir un levier de reconnaissance, de motivation et de cohésion, à condition de respecter les spécificités du travail relationnel et « invisible » propre au secteur non marchand.

Mots-clés : Évaluation du personnel – Secteur non marchand – Reconnaissance – Participation – Bienveillance – Procédure adaptée

N.B. : Pour ne pas alourdir le texte, le mémoire a été rédigé avec l'utilisation du masculin.

Table des matières

Introduction	5
Ancrage historique et évolution des pratiques.....	5
Qu'est-ce que l'évaluation du personnel ?	6
<i>Cadre législatif</i>	8
Évaluation dans le secteur non marchand	9
Foyer des Orphelins.....	11
<i>Horizontalité au Foyer</i>	13
<i>Question de recherche</i>	14
Méthodologie.....	15
1) Collecte des données	15
2) Création de l'outil.....	20
3) Phase test et évaluation de l'outil d'évaluation	23
4) Mise en place définitive de l'outil	25
5) Les limites de la démarche méthodologique	25
Résultats	27
1) La grille d'évaluation	27
2) Le livret explicatif	29
3) La phase de test	33
Discussion	38
Analyse critique du dispositif.....	39
Conditions de réussite d'une procédure adaptée	41
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	45
Annexes.....	51

Introduction

« *Évaluation du personnel !* » Il faut parfois prononcer ces quelques mots pour qu'une tension se fasse ressentir. L'évaluation peut entraîner une certaine appréhension, voire de la méfiance. Pour certains, elle est synonyme de sanction, de jugement ou même de licenciement, comme s'ils étaient sur un siège éjectable. L'évaluation est souvent perçue comme un outil de contrôle managérial, plutôt que comme une opportunité de reconnaissance du travail réalisé.

C'est lors de mon stage au Foyer des Orphelins, un Service Résidentiel pour Jeunes [SRJ], que j'ai été confrontée à la question de l'évaluation du personnel. D'ailleurs, je ne savais même pas que des procédures d'évaluation du personnel existaient dans le secteur non marchand. Cela m'a immédiatement interpellée : pourquoi évaluer des travailleurs dans un secteur qui ne cherche ni le profit ni la rentabilité ? À quoi sert une telle procédure quand les résultats ne se mesurent pas en indicateurs de performance ? Qu'est-ce qui se cache vraiment derrière la mise en place d'un tel processus ? Et surtout, comment mettre en place une évaluation qui respecte les spécificités et les valeurs fondamentales du secteur ?

Ancrage historique et évolution des pratiques

Historiquement, l'évaluation du personnel s'est construite comme étant un outil de la performance et du contrôle. Ses origines remontent au début du XX^e siècle, avec l'apparition du taylorisme. Frederick W. Taylor, pionnier de l'organisation scientifique du travail, défendait l'idée d'un découpage rationnel des tâches, d'une standardisation des comportements, dans une logique d'efficacité et de rentabilité (Taylor 1911). L'évaluation servait alors à ajuster les efforts humains aux objectifs de production, à repérer les écarts et à trier ce qui était efficace de ce qui ne l'était pas.

Au fil du temps, cette approche s'est institutionnalisée à travers des outils tels que les entretiens annuels, les grilles de compétences et les indicateurs chiffrés. Ces outils servent à structurer le travail, à formaliser les pratiques et à aligner les comportements individuels avec les objectifs de l'organisation. Cela s'inscrit dans ce que Max Weber (1971, cité dans Mazuir 2004) appelle « le processus de rationalisation » des sociétés modernes. Selon lui, les organisations tendent à adopter des formes bureaucratiques qui visent l'efficacité, la prévisibilité, le contrôle des performances et la standardisation des pratiques. Dans cette logique de gestion rationalisée, l'évaluation devient un mécanisme central qui permet de mesurer et d'encadrer les actions selon

des critères standardisés (Mazuir 2004).

Dans le secteur marchand, l'évaluation du personnel s'est imposée comme étant une pratique incontournable de la gestion des ressources humaines, au point de devenir une évidence dans les organisations. Institutionnalisée comme un outil standardisé, elle contribue à formaliser les pratiques managériales et à normaliser les comportements au sein des organisations (Petit 2018). Elle conditionne les promotions, les augmentations, les formations et, parfois, le maintien dans l'emploi. L'évaluation permet d'ajuster les performances, de motiver les collaborateurs et de prendre des décisions en cohérence avec les objectifs de l'organisation (Peretti 2016).

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la logique du « management par objectifs » [MBO], théorisée par Peter Drucker (1954, cité dans Bezes et al. 2021), qui vise à aligner la performance individuelle sur les objectifs stratégiques organisationnels. Cette approche repose sur l'implication active des collaborateurs dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs, ce qui est supposé renforcer leur motivation et l'efficacité de l'évaluation. Toutefois, cette logique fait aussi l'objet de critiques, notamment en raison des effets ambivalents : la recherche de performance peut générer des tensions ou des comportements contre-productifs si les objectifs sont mal définis ou trop contraignants (Bezes et al. 2021).

Cette approche, construite sur des critères quantifiables et des logiques de rendement, montre progressivement ses limites dès que l'on sort du cadre strictement économique et marchand. Dans le secteur non marchand, l'évaluation ne peut pas être pensée avec les mêmes outils, les mêmes objectifs, ni répondre aux mêmes finalités. En effet, même si toute activité professionnelle comporte une part de subjectivité et de relation à autrui, dans le secteur non marchand, ces dimensions sont particulièrement centrales. Le travail ne se mesure pas uniquement en résultats : il se vit, s'éprouve, s'inscrit dans une éthique du soin, de l'accompagnement ou même de l'engagement social. L'évaluation doit prendre en compte toutes ces dimensions subjectives du travail que l'on mesure plus difficilement.

Qu'est-ce que l'évaluation du personnel ?

L'évaluation du personnel ne peut pas être réduite à un simple outil administratif. Elle s'appuie sur plusieurs disciplines, telles que la gestion, la sociologie des organisations et la psychologie du travail. Au-delà de sa fonction managériale, elle représente un processus relationnel, souvent chargé d'enjeux symboliques et de rapports de pouvoir (Chanlat 1990 ; Petit 2018).

L'évaluation permet tout d'abord de faire le point sur la situation d'un travailleur, d'objectiver certaines observations et parfois de prendre des décisions concernant son accompagnement, ses besoins en formation ou une éventuelle évolution de poste (Peretti 2016).

Au-delà de ces fonctions individuelles, elle s'inscrit également dans une logique plus large de gestion des ressources humaines. Elle est étroitement liée au recrutement, à la formation, à la gestion des compétences ou encore à la mobilité interne. Elle contribue à aligner les objectifs individuels avec les orientations stratégiques de l'institution (Pichault et Nizet 2013).

L'évaluation du personnel constitue un acte subjectif et relationnel qui met en jeu des attentes, des affects et des rapports de pouvoir. Elle touche à des dimensions humaines, telles que l'identité professionnelle, la reconnaissance et la manière dont chacun se sent vu et entendu dans son travail. Comme le souligne Lévy-Leboyer (2011), les pratiques d'évaluation reposent souvent sur des critères implicites qui sont étroitement liés au cadre culturel et organisationnel dans lequel elles s'exercent. L'évaluation n'est jamais complètement neutre : elle reflète les normes dominantes d'une structure, les valeurs qu'elle souhaite promouvoir et les représentations qu'elle se fait de la « performance ».

D'un point de vue stratégique, Crozier et Friedberg (1977) expriment que les organisations fonctionnent comme des systèmes d'actions concrets où chaque acteur cherche des stratégies pour préserver ou renforcer son autonomie en jouant avec les marges de manœuvre disponibles. L'évaluation devient ainsi un levier de pouvoir et un espace stratégique, où se négocient des équilibres de pouvoir, des reconnaissances et des ajustements des « règles du jeu ».

L'évaluation du personnel remplit plusieurs fonctions qui sont largement reconnues en gestion des ressources humaines, en psychologie du travail et en sociologie des organisations.

- ∂ **Fonction de contrôle** : elle permet de vérifier la cohérence entre les tâches confiées et les résultats obtenus. De plus, elle joue un rôle de régulation managériale pour ajuster les pratiques aux objectifs institutionnels (Peretti 2016) ;
- ∂ **Fonction de développement des compétences** : elle sert à identifier les besoins en formation, à valoriser les acquis et à proposer un accompagnement adapté. Cette fonction se trouve au croisement de la gestion des carrières et du développement professionnel (Clot 2015 ; Peretti 2016) ;

- o **Fonction de reconnaissance** : en rendant visibles les efforts et les réussites, l'évaluation renforce l'estime de soi au travail. Elle participe à la construction du sens et à la valorisation du travail réel (Brun et Dugas 2005) ;
- o **Fonction de motivation** : l'évaluation peut renforcer l'implication des travailleurs en leur offrant un espace propice à la projection, aux perspectives de progression et à la valorisation (Kenrick et al. 2010 ; Galanakis et Peramatzis 2022) ;
- o **Fonction de régulation sociale** : elle permet d'apaiser les tensions, de clarifier les attentes et de réduire les incertitudes dans les collectifs de travail. Elle joue un rôle stratégique dans la dynamique des relations professionnelles (Crozier et Friedberg 1977 ; Dany et Livian 2002).

Cadre législatif

En Belgique, aucune obligation légale n'impose aux employeurs de mettre en place une procédure d'évaluation formelle du personnel. Cependant, elle est vivement encouragée, dans la mesure où elle contribue à structurer les relations de travail et à encadrer les attentes réciproques, sauf lorsqu'une réglementation spécifique est prévue par certaines commissions paritaires. En ce qui concerne la convention collective de travail [CCT] 329.02, à laquelle est soumise mon institution, aucun dispositif particulier n'est prévu concernant l'évaluation du personnel (CGSBL, s.d.).

Plus largement, le Code du bien-être au travail impose à l'employeur de veiller à des conditions de travail favorables par rapport à la santé mentale des travailleurs. Cela implique une gestion des ressources humaines attentive aux risques psychosociaux, à la reconnaissance au travail et à la qualité des relations professionnelles (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.). Dans ce cadre, l'évaluation peut être mobilisée comme un outil préventif, à condition qu'elle respecte ces principes, notamment en matière de prévention des risques psychosociaux et de respect de la dignité des travailleurs.

Enfin, conformément au principe de non-discrimination inscrit dans la législation belge (Loi du 10 mai 2007), toute procédure d'évaluation se doit d'être équitable, transparente et appliquée de manière uniforme. Elle ne peut pas entraîner des différences de traitement entre les travailleurs, sauf si celles-ci reposent sur des critères professionnels objectifs et justifiables (Belgique 2007).

Évaluation dans le secteur non marchand

Dans les institutions du secteur non marchand, qu'elles soient sociales, médico-sociales, éducatives ou culturelles, l'idée même d'une évaluation « ne va pas de soi ». Elle peut être perçue comme étrangère, voire contraire à la culture professionnelle. Fondées sur la relation, l'engagement et la mission sociale, ces structures poursuivent des missions d'intérêt général, de solidarité, de soin, d'accompagnement, d'éducation et d'insertion (Audigier 2008). Les finalités du travail y sont essentiellement humaines et relationnelles, ce qui oblige à repenser les outils de gestion, en particulier l'évaluation du personnel, pour qu'ils soient cohérents avec ces spécificités (Autès 2013).

Transposer sans adaptation des dispositifs issus du secteur marchand risque de réduire la portée symbolique et sociale du travail réalisé (Meunier 1993). En effet, appliquer des critères d'évaluation standardisés ou strictement quantitatifs peut conduire à négliger des dimensions pourtant centrales : la qualité du lien humain, le sens donné à l'action, l'éthique professionnelle. Comme le souligne Peretti (2016), les organisations non marchandes se distinguent par une autre conception du travail. On y valorise davantage la contribution à une mission collective et le sens donné aux actions collectives plutôt que la performance économique ou la progression individuelle. Dans ce contexte, évaluer ne consiste pas à mesurer une production standardisée ou à vérifier l'atteinte d'objectifs chiffrés, mais à reconnaître un engagement, une posture professionnelle, une éthique, une manière d'être au travail.

Évaluer un éducateur, un psychologue, un agent d'entretien ou même un cuisinier, ce n'est pas uniquement apprécier une production visible (nombre d'entretiens, repas préparés, tâches accomplies), mais reconnaître des attitudes, un sens du soin et de l'écoute, une disponibilité.

Dans le secteur non marchand, le travail réalisé est souvent immatériel et il repose sur des motivations intrinsèques : aider, accompagner, créer du lien, soutenir, gérer des situations complexes, émotionnellement chargées. Ce travail invisible, difficilement quantifiable et observable, ne peut pas se réduire à des indicateurs de performance (Dany et Livian 2002 ; Peretti 2016).

La question de la reconnaissance devient centrale, comme le montre la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959, citée dans Wan Yusoff, Tan et Mohamed Idris 2013). Les travailleurs sont davantage motivés par la reconnaissance du sens, de l'utilité et de la qualité de leur travail plutôt que par les récompenses matérielles. Les attentes ne se situent pas au niveau des primes ou des promotions (facteurs d'hygiène), mais bien au niveau de la considération, de la validation, de l'écoute (facteurs moteurs).

Cette dynamique rejoint la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui souligne que la motivation des travailleurs repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la proximité sociale. Plus ces besoins sont satisfaits, plus l'individu adopte un comportement autodéterminé, souvent associé à une motivation intrinsèque.

L'évaluation du personnel pose un véritable défi : comment apprécier un outil qui ne produit pas de résultats immédiatement visibles ? Comment reconnaître et évaluer le travail lorsqu'il échappe aux logiques de standardisation et de quantification ? Et surtout, comment faire de l'évaluation un outil de valorisation plutôt qu'un instrument de contrôle ? Si elle est perçue comme un simple instrument de contrôle, de hiérarchie ou de jugement, l'évaluation peut être vécue comme une atteinte à l'identité professionnelle ou une mise en doute de la valeur de l'engagement professionnel. Ce qui peut alors devenir des sources de désorganisation subjective et de souffrance au travail (Clot 2015).

Les apports de la psychologie du travail permettent d'éclairer les tensions et les risques liés à l'évaluation, en insistant sur la nécessité de repenser l'évaluation dans une approche plus qualitative, réflexive et dialogique. À travers ses recherches en psychodynamique du travail, Christophe Dejours (2011) met en évidence les risques psychosociaux liés à une évaluation déconnectée du travail réel. Lorsque les critères d'évaluation ne correspondent pas à ce qui se vit sur le terrain ou quand l'expérience du travailleur est ignorée, l'évaluation peut devenir source de souffrance, de démotivation.

À l'inverse, une évaluation contextualisée, co-construite avec les personnes concernées, peut devenir un véritable espace de dialogue, de reconnaissance, de soutien et de valorisation (Brun et Dugas 2005). Dans les environnements dans lesquels les possibilités d'évolution sont limitées, la reconnaissance symbolique, par les pairs, la hiérarchie ou l'institution, joue un rôle important pour maintenir l'engagement professionnel.

Foyer des Orphelins

J'ai réalisé mon stage au Foyer des Orphelins¹ à Liège. C'est une institution créée en 1917 pour accueillir des orphelins de guerre. Aujourd'hui, c'est un Service Résidentiel pour Jeunes [SRJ] qui accueille 21 jeunes âgés de 4 à 20 ans, présentant des troubles caractériels du comportement, de l'abandon, du lien ou de l'attachement.

Le travail éducatif qui est effectué est centré sur la relation de confiance, l'attention portée à l'autre, la régulation émotionnelle. Autant d'éléments difficilement mesurables, pourtant au cœur même de l'intervention.

Le Foyer a traversé des périodes difficiles, marquées par des tensions internes et des dysfonctionnements organisationnels majeurs avec la direction précédente. Ces difficultés ont affaibli la dynamique collective au sein du Foyer et cela a mis en avant le besoin d'un cadre professionnel structuré et stable, aussi bien pour les enfants accueillis que pour les membres du personnel dans son ensemble.

Dans cette optique, la direction actuelle s'efforce de rétablir un cadre professionnel, structuré et cohérent. Parmi les premières étapes, l'élaboration des descriptions de fonctions a permis de clarifier les rôles de chacun. Désormais, la mise en place d'une procédure d'évaluation figure parmi les priorités, soutenue par les travailleurs, la direction, mais aussi par les membres du Conseil d'Administration.

La demande formulée pour mon stage est très claire et explicitement formulée depuis le début : **« Concevoir et mettre en place une procédure d'évaluation commune à l'ensemble du personnel, alignée sur les réalités de terrain de chacun ».**

Le Foyer compte vingt-six travailleurs qui composent une équipe pluridisciplinaire riche et diversifiée répartie en quatre départements. On y retrouve notamment des éducateurs, une assistante sociale, une psychologue, un cuisinier, des agents d'entretien, du personnel administratif ainsi que la direction. Pour une vision plus claire de la structure, un organigramme est présenté en annexe². Tous ces professionnels, quelles que soient leur fonction, y compris la

¹ En 2019, suite à une consultation du personnel et des enfants, le pouvoir organisateur a décidé d'adopter l'appellation « Foyer » plutôt que « Foyer des Orphelins » dans sa communication courante. Cette modification vise à mieux refléter la réalité actuelle des enfants accueillis et à réduire la stigmatisation associée. Par conséquent, le terme « Foyer » sera utilisé dans cet article.

² Voir annexe n°1 à la page 51.

direction, sont concernés par la procédure d'évaluation.

Cette diversité des métiers et des réalités de terrain représente un défi important pour la conception d'un dispositif d'évaluation commun, en étant suffisamment souple pour être adapté à chacune des fonctions.

Cela amène à de nombreuses questions. Comment concevoir une évaluation adaptée à des fonctions et des réalités aussi diversifiées ? Quels critères privilégier dans un secteur dans lequel la performance et le rendement ne sont pas des priorités ? Quels outils peuvent être mis en place pour assurer une approche bienveillante³ et éviter que l'évaluation ne soit perçue comme un outil de contrôle ? Enfin, comment accompagner l'équipe pour surmonter les éventuelles résistances naturelles qu'un tel processus peut engendrer ?

Cette démarche n'est pas imposée « d'en haut ». Elle est très largement portée par les travailleurs eux-mêmes. Lors des entretiens exploratoires menés avec plusieurs membres du personnel, ceux-ci ont exprimé leur besoin d'avoir un espace formalisé pour faire le point sur leur travail, échanger, réfléchir, être reconnus. Cette demande s'inscrit dans une logique de sens : les travailleurs souhaitent pouvoir valoriser leur engagement dans un cadre clair, transparent, défini et bienveillant.

Cette demande émanant du terrain est précieuse. Elle montre que l'évaluation peut être acceptée, et même attendue, lorsqu'elle répond à un besoin profond de sens, de visibilité et de légitimation du travail accompli.

Certaines inquiétudes existent néanmoins : la peur d'être jugé, de ne pas répondre aux attentes, de voir l'évaluation devenir un outil de contrôle. Ces craintes, bien que très minoritaires, rappellent à quel point il est important de penser une évaluation adaptée, sécurisante et respectueuse, afin que cette démarche soit perçue comme un levier de développement et non comme une menace.

³ Dans un contexte institutionnel, la bienveillance désigne une attitude active qui consiste à reconnaître et à soutenir les besoins, les ressentis et les vulnérabilités de chacun tout en maintenant un cadre structurant. Elle suppose un équilibre entre l'attention à l'autre et l'exigence professionnelle, afin de favoriser un climat sécurisant et respectueux (Shankland et al. 2018).

Comme le souligne la sociologue Danièle Linhart (2010), le travail, lorsqu'il est porteur de sens et reconnu socialement, constitue une source essentielle d'engagement et de dignité pour les travailleurs. C'est précisément dans cette direction que se situe l'enjeu de la procédure à concevoir : renforcer l'engagement professionnel par une évaluation adaptée⁴ aux spécificités du terrain.

Horizontalité au Foyer

L'organisation du Foyer repose sur une structure horizontale. Cela veut dire qu'il n'existe pas de hiérarchies supérieures, ni de promotions possibles, ni d'augmentations salariales liées à la performance. Dans ce contexte, les leviers classiques de motivation et de reconnaissance professionnelle sont limités, voire absents, ce qui accentue la nécessité de repenser d'autres formes de valorisation du travail réalisé.

La mise en place d'une procédure d'évaluation soulève plusieurs paradoxes : pourquoi évaluer si aucune promotion n'est envisageable ? À quoi sert l'évaluation si elle ne permet ni récompense ni progression ? Ces questions légitimes invitent à repenser les finalités de l'évaluation au-delà des logiques classiques de carrière, pour en faire un véritable outil de valorisation, d'engagement et de reconnaissance.

Or, la qualité du travail et la reconnaissance de l'investissement des travailleurs sont essentielles pour prévenir des risques psychosociaux. L'absence de perspectives d'évolution peut entraîner un sentiment de stagnation et d'usure professionnelle chez les travailleurs, impactant ainsi la dynamique collective et la motivation individuelle. Il est important de considérer l'évaluation comme un outil permettant de renforcer le sens du travail et la cohésion des équipes (Clot 2015).

Selon Taskin et Dietrich (2020), la reconnaissance au travail se décline en quatre dimensions complémentaires, qui permettent de valoriser le travail dans sa globalité :

- ∂ **La reconnaissance de la personne** : elle vise à considérer le travailleur comme un être singulier et non comme un simple « collaborateur ». Il s'agit de prêter attention à l'identité propre de chacun, à son histoire, à sa manière d'être en relation avec les autres (perspective existentielle) ;

⁴ Une évaluation est dite adaptée lorsqu'elle prend en compte les réalités spécifiques du terrain, les besoins exprimés par les professionnels ainsi que les contraintes structurelles et relationnelles de l'institution. Elle vise à soutenir l'engagement, la réflexivité et le sentiment de légitimité professionnelle, en évitant les approches standardisées ou déconnectées du vécu des équipes (Clot 2015 ; Bouquet 2009).

- o **La reconnaissance de la pratique du travail** : elle reconnaît la manière dont le travail est réalisé. Elle prend en compte le savoir-faire, les compétences et l'expertise, mais aussi la « touche personnelle » du travailleur et son engagement dans un projet porteur de sens. Elle inclut aussi une dimension éthique, en mettant en avant le sens que le travailleur donne à son action et le souci des autres ;
- o **La reconnaissance des efforts** : dans une perspective subjective, elle concerne l'investissement consenti pour réaliser le travail. Elle met en avant l'énergie mobilisée, les difficultés surmontées ou encore l'implication au quotidien. Reconnaître les efforts revient à accorder de la valeur au processus, même lorsque les résultats ne sont pas pleinement atteints ;
- o **La reconnaissance des résultats** : elle repose sur une approche plus objective. Elle valorise les effets concrets du travail réalisé, qu'il s'agisse d'atteindre des objectifs, d'améliorer un service ou de contribuer à la mission de l'organisation. Cette forme de reconnaissance s'appuie sur des indicateurs ou sur l'appréciation des retombées du travail accompli.

Un autre levier important dans les organisations sans hiérarchie forte réside dans le sens donné au travail. La pyramide de Maslow (1943, citée dans Kenrick et al. 2010) rappelle que le besoin d'accomplissement et de reconnaissance reste un moteur puissant même en l'absence de récompense matérielle. L'évaluation peut alors être envisagée comme un espace réflexif, où le travailleur est amené à faire le point sur son engagement, ses réussites, ses difficultés, mais aussi à réaffirmer son appartenance aux valeurs et à la mission de l'institution.

Pour ce faire, l'évaluation doit être conçue comme un dialogue, un moment d'échange. Cela peut devenir un rituel de valorisation, qui permet à chacun de se sentir entendu, soutenu et reconnu dans un environnement dans lequel la reconnaissance ne passe pas par l'échelle salariale.

Question de recherche

Ce mémoire a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **« Comment concevoir et mettre en œuvre une procédure d'évaluation du personnel adaptée aux spécificités du secteur non marchand, centrée sur les besoins et les attentes des travailleurs ? »** Il s'agira de dégager des repères utiles pour construire une évaluation porteuse de sens, à la fois pour les professionnels et pour l'organisation.

Méthodologie

La méthodologie a été structurée en plusieurs étapes pour favoriser une certaine clarté et cohérence dans la création et la mise en place de la procédure d'évaluation du personnel.

1) Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée selon plusieurs étapes complémentaires, dont une phase exploratoire, indispensable pour comprendre l'environnement institutionnel.

- *Phase d'observation exploratoire*

La phase d'observation a été choisie comme l'une des premières étapes afin d'appréhender le fonctionnement institutionnel, ses missions, ses valeurs, ses dynamiques internes et les relations interprofessionnelles. Elle s'inscrit pleinement dans une démarche exploratoire, rendue nécessaire par la méconnaissance du contexte institutionnel.

L'observation participante a représenté l'outil principal de cette phase d'observation. Elle « se définit comme étant l'observation directe (in situ ou in vivo) des agissements et des interactions d'individus dans leur environnement quotidien par un chercheur, qui devient l'observateur. » (Tétreault et Guillez 2014). Elle a permis une immersion progressive et contextualisée dans le quotidien de l'institution (Beaud et Weber 2010).

Aucune grille formelle n'a été utilisée. L'approche était qualitative, ouverte et intuitive, centrée sur une observation globale de l'environnement de travail : l'ambiance générale, les interactions entre les professionnels, l'organisation des tâches, la circulation de la parole en réunion, la posture auprès des enfants et l'articulation entre les différents départements.

Plusieurs actions ont été mises en place :

- Participation à une dizaine de réunions hebdomadaires réunissant le département pédagogique, le département psycho-médicosocial et la direction ;
- Participation à trois réunions mensuelles avec le département logistique, la cheffe éducatrice et la direction ;
- Présence dans les groupes d'enfants, notamment le mercredi après-midi et pendant les vacances (environ cinq journées), pour observer directement les réalités de terrain.

Cette phase d'observation a permis de réaliser une analyse organisationnelle⁵ (Nizet et Pichault 2001), essentielle pour comprendre le contexte institutionnel dans lequel sera mise en place la procédure d'évaluation. Il s'agissait notamment de saisir les dynamiques formelles et informelles au sein du Foyer.

Ces dynamiques jouent un rôle central dans le fonctionnement concret de l'institution. Les dynamiques formelles renvoient aux structures officielles, aux règles explicites et aux procédures établies. À l'inverse, les dynamiques informelles relèvent des ajustements quotidiens, des interactions spontanées et des normes implicites développées par les travailleurs (Mintzberg 1982). Reynaud (1997) conceptualise ces dynamiques informelles comme des régulations autonomes mises en œuvre par les différents acteurs au sein des collectifs de travail. Ces dynamiques, formelles et informelles, sont particulièrement déterminantes, car elles influencent directement la manière dont une procédure d'évaluation peut être reçue, comprise et appropriée.

- *Lectures et recherches théoriques*

Avant même de commencer la phase d'observation sur le terrain, des recherches documentaires et théoriques ont été réalisées pour comprendre le concept d'évaluation du personnel, et en particulier dans le secteur non marchand. Il a d'abord été nécessaire d'analyser le cadre légal et juridique applicable à la procédure d'évaluation du personnel pour voir ce que prévoit la législation en la matière. Cet ancrage juridique représente une base incontournable, puisqu'il définit un certain nombre de balises à respecter (cf. le point sur le cadre légal présenté en introduction, page 10).

Ensuite, plusieurs lectures de la littérature en gestion des ressources humaines ont permis d'approfondir la notion d'évaluation du personnel. Ces lectures ont fait émerger différentes notions clés autour de l'évaluation. Parmi elles, la reconnaissance est identifiée comme une des fonctions fondamentales, dans la mesure où l'évaluation permet de valoriser les contributions individuelles et de renforcer le sentiment d'utilité professionnelle (Barbier 1993). Par ailleurs, la participation active des travailleurs joue un rôle important dans l'appropriation et la légitimation du processus (Garcia Delahaye et Libois 2021). La notion de prise en compte des besoins des travailleurs est également apparue comme une dimension essentielle (Peretti 2016).

⁵ Voir annexe n°2 à la page 52.

Ces lectures ont également permis de mettre en avant certains enjeux et difficultés fréquemment rencontrés lors de la mise en œuvre d'une procédure d'évaluation. On peut notamment relever le risque d'une formalisation vide de sens, lorsque l'évaluation est perçue comme une contrainte administrative dépourvue d'utilité réelle pour les travailleurs et pour l'organisation (Crozier et Friedberg 1977). Les résistances du personnel représentent également un obstacle important, souvent liées à des expériences passées d'évaluation vécues comme injustes, infantilisantes ou déconnectées des réalités du terrain (Peretti 2016). Dans le secteur non marchand, l'un des défis majeurs est la conciliation des logiques gestionnaires avec les valeurs du travail social. Ce qui peut engendrer des tensions structurelles au sein des équipes et remettre en question le sens même de la démarche (Chanlat 1990).

Cette phase de recherches a été essentielle pour consolider la commande dans un cadre théorique et légal solide. En revanche, elle ne suffisait pas, à elle seule, à assurer une adéquation avec le terrain, d'où la nécessité de la mettre en lien avec l'observation et les entretiens.

- *Analyse comparative de procédures existantes*

Une analyse comparative de procédures existantes a également été menée à partir de deux documents transmis par d'autres institutions actives dans le secteur non marchand. Bien que leur contexte d'intervention diffère partiellement du cadre spécifique du SRJ, ces documents ont été des repères concrets et utiles pour penser la construction de l'outil. Ils ont permis d'identifier différentes manières d'aborder l'évaluation du personnel dans des structures qui partagent certaines caractéristiques communes en matière de missions sociales et de contraintes institutionnelles.

Les deux dispositifs présentaient des approches différentes. L'un proposait une grille d'évaluation construite autour de critères très précis, accompagnée de nombreux documents annexes. À l'inverse, l'autre procédure reposait sur un système de points plus global, avec une documentation centrée sur l'essentiel, à savoir les objectifs décrits. Ces différences ont permis de réfléchir à l'équilibre à trouver entre l'objectivation des critères et la souplesse de l'outil (indispensable pour s'adapter aux réalités de terrain et aux spécificités de l'institution).

Cette analyse a permis de nourrir la réflexion sur les aspects pratiques de la procédure à construire, tout en restant attentive aux spécificités du Foyer. Elle a également joué un rôle complémentaire par rapport aux lectures théoriques, puisqu'elle a permis de confronter ces apports aux pratiques observées.

- *Entretiens exploratoires*

Des entretiens exploratoires ont été menés avec des membres du personnel issus des différents départements. Ce choix méthodologique s'inscrit dans une logique participative, afin d'intégrer directement les représentations, les attentes et les craintes des personnes concernées, plutôt que d'imposer un cadre descendant. « L'évaluation participative est l'implication des parties prenantes dans les processus d'évaluation. Par cette approche, il est désiré que les acteurs s'engagent dans la co-crédation de la stratégie d'évaluation par le biais des méthodes participatives. » (Arbour et al. 2020, 7).

L'entretien permet au chercheur d'instaurer un échange riche et nuancé qui facilite l'expression des perceptions, des interprétations et des expériences souvent difficiles à capter par d'autres moyens (Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy 2017). Cette approche favorise une évaluation plus légitime, co-construite avec les acteurs concernés.

Ces entretiens visent à explorer les représentations que le personnel se fait de l'évaluation, leurs attentes vis-à-vis du dispositif, leurs besoins en termes d'accompagnement ou de reconnaissance, ainsi que leurs éventuelles craintes ou réticences.

Il me semble important de définir et de distinguer les notions de besoins et d'attentes. Les besoins renvoient aux conditions perçues comme nécessaires pour qu'un dispositif soit vécu comme utile, sécurisant et légitime. Ils se construisent dans et par l'expérience professionnelle, à partir des situations concrètes et des enjeux rencontrés sur le terrain (Le Bossé, Bilodeau et Vandette 2006). Leur prise en compte est essentielle afin de favoriser la pertinence et l'acceptabilité d'un dispositif.

Les attentes, quant à elles, désignent les souhaits exprimés par les travailleurs concernant le fonctionnement du dispositif. Elles traduisent des représentations subjectives de ce qu'un « bon » processus devrait proposer (Lac et al. 2010). Influencées par les expériences passées et les normes intériorisées, elles peuvent varier d'un individu à l'autre et elles ne correspondent pas toujours à des besoins réels.

Dans le cadre de la mise en place de la procédure d'évaluation, cette distinction permet de mieux cerner les écarts entre ce que les travailleurs considèrent comme souhaitable et ce qui est réellement indispensable à leur fonction ou à leur bien-être.

Type d'entretien

Les entretiens réalisés sont de type semi-directif, ce qui signifie qu'ils ne sont ni totalement ouverts ni strictement cadrés. Le chercheur a préparé en amont un guide d'entretien⁶ souple, constitué de questions ouvertes qui permettent d'orienter l'échange sans l'enfermer dans un cadre rigide. Cela permet à la personne interviewée de s'exprimer avec ses propres mots, tout en assurant une couverture minimale des thèmes jugés essentiels à aborder (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy 2017).

Ces entretiens ont été « informels » dans leur format, c'est-à-dire qu'ils ont été menés sans enregistrement audio. J'ai pris des notes manuscrites pendant les échanges, en m'assurant de conserver le plus fidèlement les idées abordées. Un tableau synthétique⁷ a ensuite été réalisé pour analyser les éléments recueillis et en avoir une vue d'ensemble.

Échantillon

Les travailleurs ont été choisis selon le principe de diversité maximale des profils (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy 2017). Ce critère vise à maximiser les points de vue disponibles, en tenant compte du temps limité de la démarche. Voici la répartition des travailleurs rencontrés :

	Fonction	Année d'ancienneté	Déjà été évalué ? ⁸	Date de l'entretien
Département pédagogique				
1.	Cheffe éducatrice	13 ans	Oui	23 avril 2024
2.	Éducateur	10 ans	Non	30 avril 2024
3.	Éducatrice 1	8 ans	Non	22 avril 2024
4.	Éducatrice 2	11 ans	Non	22 avril 2024
Département psycho-médicosocial				
5.	Assistante sociale	3 ans	Oui	30 avril 2024
Département administratif				
6.	Assistante de direction	2 ans	Oui	23 avril 2024
Département logistique				
7.	Cuisinier	6 ans	Oui	06 mai 2024
8.	Agente d'entretien	22 ans	Non	22 avril 2024

⁶ Voir annexe n°3 à la page 55.

⁷ Voir annexe n°4 à la page 57.

⁸ Ils ont été évalués par le passé, lorsqu'ils étaient dans une autre institution.

L'ensemble représente 8 travailleurs sur 26, soit environ un tiers du personnel. J'en ai sollicité directement certains, tandis que d'autres ont été fortement conseillés par la direction, notamment pour leur expérience d'entretiens d'évaluation dans d'autres institutions.

Limites de la méthode

L'entretien est un outil souple et riche qui permet de capter des éléments implicites difficilement accessibles autrement (Van Campenhout, Marquet et Quivy 2017). Néanmoins, il peut être influencé par le contexte institutionnel, les rapports hiérarchiques ou le biais de désirabilité sociale. Son interprétation nécessite donc une certaine vigilance.

2) Création de l'outil

La création de l'outil représente le cœur même de ce travail. Cette étape a été abordée de manière progressive, en intégrant à la fois les résultats de l'analyse de terrain, les apports théoriques issus de la littérature et les contraintes organisationnelles du Foyer. L'objectif était de construire un outil adapté aux besoins concrets des travailleurs et de l'institution, réaliste dans son application au quotidien et pertinent⁹ par rapport aux finalités éducatives et sociales du Foyer.

La première étape a été de redéfinir clairement les objectifs de l'évaluation et de situer les enjeux afin de poser une base de travail solide. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations de Peretti (2016), selon lesquelles tout dispositif d'évaluation doit s'appuyer sur des objectifs explicites, compris et partagés pour assurer sa cohérence et son acceptabilité auprès des personnes concernées. Des échanges avec la direction ont été nécessaires pour s'assurer d'une vision commune, tout en gardant à l'esprit les attentes du personnel exprimées.

Tout au long de la création de l'outil, de nouvelles recherches théoriques et comparatives (avec les exemples à ma disposition) ont été menées concernant les formats et les modalités d'évaluation existants afin d'élargir ma réflexion. J'ai identifié plusieurs éléments intéressants et pertinents, comme l'utilisation d'une grille, les descriptions de fonction, les évaluateurs ou encore la notion d'auto-évaluation.

⁹ La pertinence renvoie à l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les moyens mobilisés. Un dispositif est dit pertinent s'il tient compte des réalités de terrain, des spécificités du public, des contraintes institutionnelles et des enjeux des professionnels concernés (Rouat 2010).

Une fois la structure générale de la grille élaborée, il fallait définir et développer des critères d'évaluation uniformes et adaptés à l'ensemble du personnel. Je me suis appuyée sur les entretiens réalisés avec les huit membres du personnel. Cela a permis de dégager une série de critères jugés essentiels par les travailleurs eux-mêmes : la qualité du travail, le travail en équipe, la politesse, le respect, etc. D'autres critères qui m'ont semblé pertinents ont également été ajoutés, notamment la prise d'initiative ou encore l'investissement personnel.

Certains critères, bien que pertinents pour certaines fonctions, ne pouvaient pas être appliqués à l'ensemble du personnel. Il a donc fallu les reformuler, les repenser ou les écarter. Je n'ai pas gardé de trace de ces ajustements intermédiaires, mais ce tri a été guidé par un souci d'équité et d'applicabilité.

Sept critères finaux ont été retenus : compétences professionnelles et techniques, qualité du travail, efficacité, qualités relationnelles et professionnelles, déontologie, initiative et innovation et enfin, investissement personnel. Chaque critère est décliné en sous-critères pour permettre d'objectiver au mieux l'appréciation.

J'ai ensuite construit la grille d'évaluation à partir de l'ensemble des éléments recueillis lors de mes recherches exploratoires et empiriques, en veillant à ce qu'elle soit lisible, accessible et utilisable par tous les travailleurs. Elle repose sur une échelle qualitative à quatre niveaux : « Très satisfaisant – Satisfaisant – À améliorer – Insuffisant », accompagnée d'un espace libre pour des commentaires à chaque critère. Ce choix d'échelle a été fait en concertation avec la direction, suite aussi aux réticences exprimées par les travailleurs par rapport à une grille chiffrée. Le choix des termes de l'échelle a également été longuement discuté avec la direction afin de sélectionner les formulations les plus justes et acceptables pour tous.

Le choix d'une échelle qualitative à quatre niveaux, sans position centrale « neutre », répond à une volonté explicite de la direction. En effet, elle souhaite inciter les travailleurs à prendre une position claire, encourageant ainsi une réflexion critique sur les pratiques plutôt que de permettre un positionnement de neutralité ou d'évitement. Dans cette perspective, les grilles qualitatives ne sont pas de simples instruments de mesure, mais des outils de médiation qui permettent de favoriser une dynamique de dialogue et de co-construction de sens (Peretti 2016).

La grille s'intègre dans un document plus large, intitulé *fiche d'évaluation*, qui est structuré en cinq parties : la carte d'identité du travailleur évalué, l'auto-évaluation, la description des activités, la grille d'évaluation et enfin, le plan d'action. Cette structure s'appuie à la fois sur les lectures réalisées et aussi sur l'analyse comparative de deux procédures à ma disposition. J'ai fait un mélange un peu de tout ce que j'avais à ma disposition pour ensuite proposer quelque chose qui semblait être en cohérence avec ce que les travailleurs ont exprimé. Il s'agit d'une volonté de concevoir un outil cohérent, progressif et participatif, qui articule différents niveaux de réflexion. C'est un découpage qui a été pensé comme un fil rouge de l'entretien pour accompagner les deux parties (évaluateur et évalué) dans un processus d'évaluation qui soit à la fois rigoureux, contextualisé et mobilisateur.

La création de la grille d'évaluation s'est construite en sollicitant des retours réguliers auprès de la direction et de la cheffe éducatrice, ce qui a permis d'affiner progressivement l'outil.

Une fois la grille finalisée et validée par la direction et la cheffe éducatrice, il a été demandé qu'elle soit présentée à l'équipe pédagogique lors d'une réunion hebdomadaire. Les retours ont été globalement positifs. Plusieurs travailleurs ont exprimé que l'outil, sur le papier, semblait correspondre à leurs attentes et à leurs besoins. Cette étape a permis de concrétiser un dispositif qui était encore abstrait pour certains, mais aussi de lever certaines craintes.

Afin de respecter les principes de clarté, d'équité et de transparence largement soulignés dans la littérature en gestion des ressources humaines (Peretti 2016 ; Dany et Livian 2002), un livret explicatif a été rédigé à l'intention des évalués. Il reprend toutes les informations pratiques relatives à la procédure d'évaluation : objectifs, évaluateurs, déroulement, périodicité, modalités, recours, possibilité d'être accompagné, gestion des désaccords. L'objectif est d'anticiper les interrogations potentielles des travailleurs et de favoriser une meilleure appropriation du dispositif. Cette idée s'inspire directement de pratiques observées dans l'une des deux procédures d'évaluation analysées en amont.

La périodicité de l'évaluation a été fixée tous les deux ans. La direction souhaite éviter un processus trop fréquent qui risquerait d'être perçu comme intrusif et contraire aux principes de l'institution. De plus, les retours du terrain allaient également dans ce sens. Les travailleurs ont exprimé une préférence pour une fréquence plus espacée, leur laissant le temps d'observer les effets des engagements pris lors de l'évaluation précédente. L'analyse de la littérature montre qu'un rythme biennal permet souvent de conjuguer suivi régulier et respect du rythme propre à

chaque professionnel.

Concernant le choix des évaluateurs, la procédure a été pensée de manière souple et cohérente avec le fonctionnement horizontal du Foyer. L'évaluateur principal est le N+1, c'est-à-dire le supérieur hiérarchique direct du travailleur dans l'organigramme. En l'absence de N+1, c'est la direction qui assure ce rôle de N+1. Un second évaluateur, le N+2, est également impliqué. Il s'agit de la direction ou d'un membre du Conseil d'Administration. Il a un rôle complémentaire et un peu en retrait puisqu'il n'intervient pas directement dans les échanges.

Dans le cadre d'un dispositif d'évaluation, la mobilisation de plusieurs évaluateurs permet d'assurer une certaine objectivité, de croiser les regards et de renforcer la légitimité de la démarche, tout en respectant les spécificités relationnelles internes à l'équipe. Clot (2015) souligne l'importance de croiser les points de vue dans l'analyse de l'activité, en insistant sur la nécessité d'offrir aux travailleurs un espace d'expression respectueux de leurs réalités de travail. Deux personnes permettent d'assurer une certaine objectivité en tant que personnes tierces.

Enfin, l'ensemble du dispositif (grille d'évaluation et livret explicatif) a été présenté au Conseil d'Administration. Après avoir répondu aux différentes interrogations et clarifié certains points d'incompréhension, elle a été validée à l'unanimité.

3) Phase test et évaluation de l'outil d'évaluation

Avant tout déploiement généralisé, il est apparu indispensable de réaliser une phase expérimentale auprès de certains travailleurs. Ce choix méthodologique présente l'avantage de sécuriser le processus, d'anticiper les éventuelles résistances et d'ajuster l'outil. Cette phase de test s'apparente à une phase pilote et est inspirée des démarches d'expérimentation sociale et des cycles d'amélioration continue de type PDCA (Plan-Do-Check-Act), où l'on teste à petite échelle une innovation avant qu'elle ne soit généralisée, afin de corriger les écarts entre la théorie et les réalités du terrain (Chardonnet et Thibaudon 2002). Cela permet de réduire les écarts entre la conception théorique de l'outil et son usage concret sur le terrain.

Cette phase pilote devait concerner au moins un travailleur provenant des quatre départements et elle se faisait uniquement sur base volontaire, sans aucune obligation. Seulement trois travailleurs y ont finalement participé : deux éducateurs et une agente d'entretien, couvrant deux des quatre départements : le département pédagogique et le département logistique.

Les évaluations ont eu lieu avec les travailleurs volontaires, en présence des personnes adéquates, à savoir seulement les deux évaluateurs et l'évalué. Pour préserver l'authenticité des entretiens d'évaluation, j'ai fait le choix de ne pas participer aux évaluations tests. Les évalués et les évaluateurs ont été plongés dans un cadre reproduisant le plus fidèlement possible celui d'une évaluation formelle. Cette absence volontaire visait à éviter toute influence et à assurer une évaluation des conditions proches de la « réalité ».

L'évaluation de l'outil s'inscrit dans une démarche réflexive et participative. Il ne s'agit pas de considérer l'outil comme un dispositif figé, mais comme un objet en construction, susceptible d'évoluer en fonction des retours d'expérience des professionnels concernés. Cette logique s'inscrit dans ce que Michel Thiollent (2011) désigne comme l'approche de la recherche-action, qui repose sur l'articulation entre action, réflexion critique et participation des acteurs. En sollicitant, à nouveau, les travailleurs pour analyser et ajuster l'outil, cette démarche vise à renforcer à la fois sa qualité et son appropriation collective.

L'évaluation de l'outil s'est déroulée en deux temps complémentaires.

La première étape repose sur de nouveaux entretiens semi-directifs (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy 2017) réalisés avec des travailleurs ayant participé à la phase pilote. Une grille d'entretien¹⁰ a été créée au préalable en ciblant les thématiques précises à aborder, comme la clarté du processus, la pertinence des critères, le ressenti global, la posture des évaluateurs, etc. Ces entretiens ont permis d'identifier les points forts de la procédure, les éventuels questionnements ainsi que les ajustements à apporter, que ce soit sur le fond ou sur la forme.

La seconde étape était l'analyse des données récoltées. Cette étape a permis de dégager les points forts de la procédure, les freins potentiels à l'appropriation de l'outil, mais aussi d'identifier les axes d'amélioration. Il s'agissait de vérifier si la procédure d'évaluation répondait effectivement aux besoins et aux attentes des travailleurs, si elle respectait leur travail, leurs réalités de terrain, et de s'assurer qu'elle soit perçue comme légitime et utile.

Le choix de se focaliser sur les évalués plutôt que sur les évaluateurs s'explique par une volonté première de recueillir en priorité le ressenti de ceux qui ont vécu l'évaluation « de l'intérieur », c'est-à-dire ceux qui sont le plus susceptibles d'exprimer un malaise, une incompréhension ou au contraire tout sentiment positif. Toutefois, une rencontre informelle, autour d'une tasse de

¹⁰ Voir annexe n°5 à la page 58.

café, a eu lieu afin de recueillir les premières impressions en tant qu'évaluateurs. Le temps étant très limité, je n'ai pas eu le temps d'explorer plus cet aspect.

4) Mise en place définitive de l'outil

À la suite de la phase d'évaluation et de l'analyse des retours, quelques ajustements ont été apportés à l'outil d'évaluation. Il s'agissait principalement de modifications concernant la forme, portant sur certaines tournures de phrases ou sur des termes qui ne convenaient pas. Ils ont donc été remplacés par des formulations plus adaptées. Une fois ces modifications intégrées, l'outil finalisé a été présenté à la direction pour sa validation.

La mise en place définitive s'est accompagnée d'une présentation de la version finale à l'ensemble de l'équipe. Ces différentes étapes ont permis d'officialiser le passage de la phase de test à un usage opérationnel de l'outil dans le cadre des évaluations professionnelles.

5) Les limites de la démarche méthodologique

Plusieurs limites ont été relevées. Dans un premier temps, la phase de test n'a concerné qu'un échantillon restreint de trois travailleurs, ce qui limite fortement la généralisation des résultats. Les départements administratif et psycho-médicosocial n'ont pas pu être inclus, ce qui représente un manque certain d'informations.

La contrainte du temps limité représente un frein important à l'implication de l'ensemble des travailleurs. Si certains départements ont pu suivre l'évolution du projet, notamment grâce aux réunions d'équipe où les échanges sur l'avancée de la procédure étaient encouragés, d'autres, comme le service logistique, sont restés en retrait lors de la création de la procédure. Leur plus petite implication s'explique en partie par le fait que, lors de leurs réunions, l'évaluation n'était pas un sujet abordé spontanément et que je n'ai pas suffisamment pris l'initiative de l'introduire et de les tenir au courant. Ce constat souligne l'importance, dans toute démarche participative, de ne pas se contenter d'attendre la mobilisation spontanée, mais bien d'aller activement à la rencontre de tous les travailleurs, en adaptant les méthodes d'information à la réalité spécifique de chaque service. Le risque, en cas d'oubli d'une partie du personnel, est de générer un sentiment d'exclusion ou de déconnexion par rapport au projet.

Ensuite, la démarche participative, imaginée à la base, n'a pas été réalisée. Par manque de temps et par choix méthodologiques, l'implication des travailleurs dans la conception de l'outil a été fortement réduite. Cela a pu limiter la dynamique de co-construction pourtant imaginée et visée initialement. Je me suis probablement trop appuyée sur mes acquis, rassurée par l'ouverture d'esprit de l'équipe et par les conseils de la direction, qui me recommandait de présenter essentiellement les versions abouties, afin d'éviter que chacun n'ait son mot à dire sur tout et que cela ne vienne ralentir le processus qui est déjà assez limité. Cette démarche, bien que totalement compréhensible, a eu pour effet de réduire considérablement l'implication des travailleurs dans les différentes phases d'élaboration, et donc de s'éloigner de l'idée de co-construction que j'imaginai.

En effet, je voyais la création de la procédure d'évaluation comme un véritable travail collaboratif : organiser des réunions régulières, exposer les avancées, recueillir les ressentis et favoriser les échanges. Je considérais comme tout à fait légitime, voire nécessaire, d'associer étroitement les travailleurs à la création de ce processus, étant donné que l'outil les concerne directement.

Résultats

L'évaluation du personnel représente un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Elle s'inscrit dans une démarche constructive et participative, centrée sur l'amélioration continue des pratiques professionnelles (Peretti 2016). Elle contribue à la reconnaissance des compétences, encourage le développement professionnel et permet d'aligner les attentes individuelles avec les objectifs institutionnels (Brun et Dugas 2005 ; Pichault et Nizet 2013). L'évaluation porte sur le travail réalisé et les compétences mobilisées, et non sur la personne elle-même. C'est une distinction essentielle pour éviter toute personnalisation ou jugement de valeur (Dubar, Tripier et Boussard 2015).

L'ensemble du personnel est évalué à partir d'une grille commune, assurant autant que possible une équité de traitement entre tous les travailleurs. Cette équité repose sur l'utilisation de critères transparents, identiques et objectivables, qui permettent de limiter les biais subjectifs dans l'évaluation (Peretti 2016).

1) La grille d'évaluation¹¹

La grille d'évaluation a été divisée en cinq thèmes principaux. Cela permet d'articuler une analyse qualitative et quantitative du travail réalisé, tout en favorisant l'expression de l'évalué.

1. La carte d'identité

Elle reprend l'identité du travailleur : nom, prénom, département, fonction occupée, date d'entrée en fonction et les évaluateurs. Ce sont les informations administratives essentielles.

2. L'auto-évaluation

L'auto-évaluation est la première étape de l'entretien. C'est l'évalué qui prend la parole en premier autour de son ressenti global, de ses réussites, des limites rencontrées dans sa pratique professionnelle et de sa contribution à la bientraitance, telle que définie par l'AVIQ.

¹¹ Voir annexe n°6 à la page 60.

3. La description des activités

Cette troisième partie repose sur la description de fonction du travailleur. Elle permet de mettre en évidence les points forts dans la réalisation des tâches attendues, ainsi que les points de vigilance éventuels.

4. La grille d'évaluation

La grille d'évaluation propose quatre niveaux d'appréciation : « Très satisfaisant, satisfaisant, à améliorer, insuffisant ». Chacun de ces niveaux est illustré par des comportements observables qui permettent d'objectiver les appréciations. C'était une demande des membres du personnel de ne pas avoir une évaluation chiffrée, où ils repartent avec des points à la fin de l'entretien.

La grille est définie selon sept grands critères, jugés comme les plus importants et principaux selon les travailleurs, avec chaque fois des sous-critères :

- 1) Compétences professionnelles et techniques (connaissances théoriques et pratiques liées au poste, maîtrise et mise en application du projet pédagogique, maîtrise des outils et des procédures) ;
- 2) Qualité du travail (rigueur et soin, précision, finalisation des tâches) ;
- 3) Efficacité (respect des délais, gestion du temps, atteinte des résultats) ;
- 4) Qualités relationnelles et comportementales (communication, collaboration, esprit d'équipe, écoute active et empathie, proactivité) ;
- 5) Déontologie (respect des règles, respect des valeurs institutionnelles et loyauté, confidentialité, image reflétée en dehors de l'institution) ;
- 6) Initiative et innovation (prise d'initiative, autonomie, proposer de nouvelles idées, connaître les limites de sa fonction) ;
- 7) Investissement personnel (adaptation, motivation, flexibilité).

Chacun des critères est suivi d'un espace pour des commentaires supplémentaires, favorisant ainsi un dialogue et un réel échange autour des points abordés.

5. Le plan d'action

Cette dernière partie de l'entretien a pour objectif de transformer les constats de l'évaluation en actions concrètes. Elle permet d'identifier les points prioritaires et de définir pour chacun des objectifs spécifiques avec des échéances plus ou moins longues. Le terme « points prioritaires » a été préféré à la place de « éléments insuffisants » ou « éléments à améliorer », afin de laisser une certaine marge d'initiative au travailleur et de ne pas fermer l'évaluation à une logique de correction. Il se peut qu'un travailleur souhaite approfondir ou renforcer un aspect déjà positif dans son travail, dans une dynamique de développement personnel ou d'approfondissement de ses compétences.

2) Le livret explicatif¹²

Le livret explicatif est un document à destination des évalués. Il a pour objectif d'apporter des éléments de réponse et des clarifications aux travailleurs concernant la procédure d'évaluation. Il est structuré selon neuf sections.

1. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation porte exclusivement sur le travail effectué, c'est-à-dire sur les compétences mobilisées et les contributions apportées par rapport aux missions de l'institution. Elle ne concerne en aucun cas la personne en tant qu'individu. Elle s'inscrit dans un cadre temporel défini à l'avance.

L'évaluation vise plusieurs objectifs :

- Identifier les points forts et les axes d'amélioration ;
- Définir des objectifs concrets à atteindre dans une logique d'amélioration continue ;
- Offrir un espace d'échange structuré, bienveillant et transparent ;
- Assurer la cohérence entre les attentes individuelles et les objectifs organisationnels.

¹² Voir annexe n°7 à la page 68.

2. Les acteurs de l'évaluation

L'entretien d'évaluation implique deux niveaux hiérarchiques afin de limiter autant que possible les biais d'interprétation et donc de renforcer l'objectivité de la procédure.

Le N+1 est le supérieur hiérarchique direct. Il donne son avis lors de l'entretien d'évaluation et il échange avec le travailleur évalué. Le N+2 est le directeur qui a un rôle complémentaire : il veille à l'objectivité de l'évaluation, il synthétise les échanges et il prend du recul sur l'évaluation. C'est lui qui intervient en cas de désaccords.

En cas d'absence de supérieur hiérarchique, le directeur assume le rôle de N+1 et le N+2 est assuré par le Président du Conseil d'Administration (ou son représentant).

3. La convocation à l'évaluation

La convocation à l'entretien d'évaluation est envoyée au moins un mois avant la date prévue, via un courrier électronique. Elle s'accompagne d'un accusé de réception afin de s'assurer que l'évalué a pris connaissance de la convocation et des documents annexés : la date et l'heure de l'entretien, le lieu de l'entretien, la description de fonction, la grille d'évaluation vierge (pour qu'il puisse préparer son évaluation) et le livret explicatif.

L'entretien d'évaluation a lieu en dehors des heures de travail effectives, mais est comptabilisé comme du temps de travail. Cette modalité permet d'éviter toute pression liée à la charge quotidienne de travail, tout en reconnaissant institutionnellement la valeur du temps dédié à cette démarche. En posant l'évaluation comme un temps institutionnel distinct, inscrit dans le cadre du travail reconnu, il s'agit de prévenir les dérives et d'assurer que la démarche reste un espace de dialogue et non une pression supplémentaire (Linhart 2015).

4. Le déroulement de l'évaluation

L'entretien commence par une introduction du N+1, qui rappelle le cadre de l'évaluation ainsi que ses objectifs. Cela permet de poser un cadre clair et transparent.

Ensuite, la parole est donnée à l'évalué, qui présente son auto-évaluation, préparée à partir de la grille transmise en amont. Cet échange s'inscrit dans une logique participative qui reconnaît le travailleur comme un acteur engagé dans un processus réflexif, capable de porter un regard critique sur ses pratiques, ses réussites et ses difficultés (Taskin et Dietrich 2020). Ainsi, l'auto-

évaluation ne constitue pas seulement un outil d'analyse, mais elle devient un levier d'appropriation du parcours professionnel (Saussez et Allal 2007).

L'entretien continue avec une discussion autour de la grille d'évaluation. L'évalué et le N+1 passent en revue chacun des critères de la grille d'évaluation. Tout au long de ces échanges, le N+2 prend des notes, en restituant fidèlement ce qui se dit.

Des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) sont définis lors de cette discussion, pour consolider une orientation claire et partagée du travail. C'est également le moment d'identifier d'éventuels besoins en formation, en accompagnement ou en ressources.

L'entretien se clôture par une synthèse réalisée par le N+2, qui reprend tous les éléments essentiels : les points positifs, les objectifs fixés, les ressources à mobiliser et les éventuelles difficultés identifiées. Un compte rendu écrit est rédigé et signé par toutes les parties présentes. Cela représente une trace officielle des échanges et des engagements pris.

5. Les suites d'une évaluation jugée satisfaisante ou insuffisante

Qu'elle soit positive ou qu'elle mette en avant des points d'amélioration, l'évaluation doit avoir un impact concret et favorable sur l'évolution professionnelle du travailleur. L'objectif étant d'accompagner chaque travailleur dans son évolution en lui donnant les moyens de s'améliorer.

Lorsque l'évaluation est jugée satisfaisante, elle représente une reconnaissance du travail accompli. Elle peut s'accompagner d'encouragements à poursuivre dans cette dynamique, mais aussi ouvrir la voie à des opportunités concrètes de développement : formations avancées, participation à des événements professionnels pour enrichir les connaissances et le réseau.

En cas d'évaluation jugée insatisfaisante, il ne s'agit pas de sanctionner, mais d'ouvrir un espace d'ajustement. L'évaluation joue alors un rôle « d'alerte » qui doit être suivi d'actions concrètes pour permettre une progression positive. Un plan d'amélioration personnalisé est élaboré, avec des objectifs clairs, réalistes et atteignables. Ce plan peut inclure un accompagnement spécifique, l'accès à des formations ciblées et un suivi renforcé. Une réévaluation à court terme sera également organisée pour faire le point sur les progrès réalisés.

6. La gestion des désaccords

Les désaccords font partie intégrante du processus d'évaluation. Ils doivent être vus comme des opportunités d'échange et non comme des obstacles. Si un désaccord apparaît, il doit être acté tel quel dans la grille d'évaluation, sans être minimisé et sans qu'un consensus soit nécessaire. La transparence est essentielle pour maintenir un dialogue constructif, confiant et équilibré.

7. La périodicité des évaluations

L'évaluation sera organisée tous les deux ans, avec, en alternance, un entretien de fonctionnement. Cela permet de garder une dynamique de suivi régulier sans rendre les rencontres trop formelles. L'évaluation s'attache à une analyse profonde du parcours professionnel, alors que l'entretien de fonctionnement permet un ajustement plus souple des pratiques, des attentes et des conditions.

Dans les deux cas, un compte rendu écrit sera rédigé pour permettre de garder des traces écrites des points abordés.

Le rythme des évaluations peut être adapté en fonction de certaines situations spécifiques : les nouveaux travailleurs (entretien de fonctionnement la première année), les difficultés majeures (un entretien peut être fixé avant les deux ans).

8. Les recours possibles

À la fin de l'entretien, la grille d'évaluation est signée par toutes les parties présentes. Cette signature ne signifie pas une acceptation sans réserve, elle atteste simplement que l'entretien a eu lieu et que les échanges ont été portés à la connaissance de tous.

Le travailleur dispose d'un délai de quinze jours pour relire le document, prendre du recul sur les points discutés et, si nécessaire, formuler une demande de réévaluation de certains aspects. En l'absence de retour dans ce délai, l'évaluation est considérée comme validée et acceptée.

Si, malgré ce délai, le travailleur estime que son évaluation ne reflète pas fidèlement son travail ou comporte des éléments contestables, il a la possibilité d'introduire un recours auprès du Conseil d'Administration, selon les modalités prévues dans le Règlement d'Ordre Intérieur.

9. L'accompagnement lors de l'évaluation

Si le travailleur souhaite être accompagné lors de son entretien d'évaluation (avocat ou syndicat), il doit en informer la direction au moins une semaine à l'avance, en précisant l'identité de la personne qui l'accompagnera. Son rôle se limite strictement à celui d'observateur. Il ne participe pas aux échanges et veille uniquement au bon déroulement de l'entretien, dans le respect du cadre fixé.

3) La phase de test

La phase de test prévoyait une rencontre avec un travailleur issu des quatre départements. Finalement, seulement trois entretiens ont pu être réalisés :

	Fonction	Prénom d'emprunt	Année d'ancienneté	Entretiens exploratoires ¹³	Date de l'entretien	Évaluateurs
Département pédagogique						
1.	Éducateur	Nathan	Dix ans	Oui	14 mars 2025	Cheffe éduc. et direction
2.	Éducatrice 1	Anaïs	Huit ans	Oui	14 mars 2025	Cheffe éduc. et direction
Département logistique						
3.	Agente d'entretien	Tania	Un an et demi	Non	22 mars 2025	Assistante direction et direction

Concernant le département psycho-médicosocial, la participation de l'assistante sociale nécessitait la présence du Président du Conseil d'Administration puisque le N+1 est la direction. En raison de divers contretemps et de la complexité des agendas, l'évaluation n'a pas pu se tenir dans les délais de mon stage. C'est d'autant plus regrettable parce que l'assistante sociale faisait partie des personnes rencontrées lors des entretiens en première année.

Du côté du département administratif, il n'a pas été possible de rencontrer un des deux travailleurs. En effet, l'assistante de direction actuellement présente a été récemment engagée depuis moins de six mois. Ce n'est donc plus la même personne que celle rencontrée lors des entretiens exploratoires. La direction a estimé qu'il n'était pas pertinent de procéder à une évaluation aussi tôt dans la fonction. Par ailleurs, la direction a préféré ne pas s'impliquer directement dans la phase de test, estimant qu'il serait inconfortable pour elle d'avoir un pied dans la procédure alors qu'elle est « commanditaire » de la procédure d'évaluation et qu'elle

¹³ Les travailleurs que j'ai interviewés lors des entretiens exploratoires.

évaluera mon stage à la fin.

J'ai alors suggéré la participation de la cheffe éducatrice, parce qu'elle a une fonction avec des responsabilités. Il s'agissait également de tester la pertinence de la grille pour des fonctions d'encadrement, mais cette proposition n'a finalement pas été retenue, faute de temps.

Ces entretiens avec ces trois travailleurs ont permis de recueillir les impressions et les ressentis concernant l'entretien d'évaluation, la grille d'évaluation et la procédure dans son ensemble.

L'analyse des entretiens a été réalisée de manière inductive, en repérant les grands thèmes qui émergeaient spontanément des propos recueillis, puis en mettant en évidence les éléments significatifs grâce aux *verbatim*. Cette démarche s'inspire de l'approche proposée par Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy (2017, cités dans Discry 2020).

1. Compréhension et appropriation de l'outil d'évaluation

Dans l'ensemble, les trois participants ont trouvé la grille d'évaluation claire et facile à remplir.

Anaïs, l'éducatrice, dit que le support de la grille l'a aidé à structurer son introspection et sa réflexion, parce que tout était très clair. Nathan, l'éducateur, lui, souligne : « *Tout est sorti très facilement !* »¹⁴, même s'il émet une critique concernant la formulation de certaines phases, dont la première : « *Comment je me situe dans cette évaluation ? La question, pour moi, est mal tournée ...* »

Tania, l'agente d'entretien, quant à elle, exprime avoir rencontré des difficultés avec certaines tournures de phrases et certains mots de vocabulaire : « *Il y avait des mots dans les phrases que je ne comprenais pas. J'ai demandé à mes collègues et après, j'ai compris.* » « *Empathie, je ne savais pas ce que ça voulait dire.* » Elle ajoute ensuite que cette difficulté a été vue comme une opportunité d'échanger avec une collègue et de pouvoir prendre du recul sur sa pratique.

Ils ont tous les trois exprimé une zone d'incertitude concernant les consignes : fallait-il entourer, cocher, commenter ? Selon eux, ce n'était pas clair, donc ils ont fait comme ça leur venait instinctivement : deux ont entouré alors que le dernier a coché. Malgré ces imprécisions, tous ont réussi à compléter l'ensemble de la grille.

¹⁴ N.B : Afin de préserver la fluidité de la lecture, les *verbatim* n'ont pas été référencés selon le style Chicago (auteur/date).

2. Rapport à l'autoévaluation

Ils rapportent tous les trois avoir eu une gêne à s'autoévaluer.

Anaïs confie : « *Je ne voudrais pas être prétentieuse...* » C'est ce qu'elle explique lorsqu'elle hésite entre « *satisfaisant* » ou « *très satisfaisant* ». Nathan, lui, parle de formulations trop « parfaites » pour « *très satisfaisant* », ce qui peut freiner, selon lui, sa sincérité.

« *Je ne suis pas parfaite, je ne peux pas me mettre "très satisfaisant"* » (Tania, agente d'entretien au Foyer depuis un an et demi).

3. Temporalité et conditions de réalisation

Exceptionnellement, ils n'ont pas disposé du délai d'un mois pour préparer l'évaluation. Aucun d'eux n'a vraiment été dérangé par cela. Tous ont commencé leur préparation dès que la date a été fixée. Nathan a répété plusieurs fois : « *J'ai tout fait d'un coup, en écrivant comme ça me venait en tête. Peut-être qu'avec le délai d'un mois, j'aurais trop cogité sur certaines questions...* »

Cela soulève une question intéressante sur les effets du temps laissé à disposition. Plus de temps permettrait sans doute une préparation plus sereine, mais pourrait aussi induire du stress, une rumination des informations.

4. Espace d'expression

Les deux éducateurs expriment un manque d'espace dédié à certains sujets. Anaïs aurait souhaité un endroit pour exprimer ses idées de projets futurs (pour les enfants comme pour l'institution). Elle ne savait pas vraiment dans quelle partie l'amener. Nathan, quant à lui, souhaitait aborder les relations entre collègues, un aspect qui ne semble pas avoir sa place dans la grille actuellement. « *Je trouve la question sur les difficultés professionnelles rencontrées très pertinente, mais j'aurais préféré qu'elle soit plus ouverte pour aborder l'aspect des collègues. Attention, sans pointer du doigt quelqu'un, mais je trouve que ça aurait vraiment sa place.* »

À l'inverse, Tania a trouvé avoir eu l'espace nécessaire pour exprimer ce qu'elle voulait : « *Moi, par exemple, je ne respecte pas le calendrier des tâches [...] Pour moi, il y a des choses qui ne sont pas logiques dans la manière de faire ici. On en a discuté, ils ont entendu, et voilà, j'ai trouvé ça bien. Mais j'ai dit ce que j'avais à dire, oui.* »

Pour elle, l'entretien a été l'occasion d'aborder des réalités concrètes de terrain, le plus important. *« Ils demandent tout le temps plein de choses et ils ne comprennent pas toujours pourquoi on n'a pas le temps de tout faire. Ils ont pu voir et réaliser que ce n'est pas un métier facile et que j'ai beaucoup à faire. »*

5. Posture des évaluateurs et climat de l'entretien

Les deux éducateurs soulignent qu'ils ont apprécié de pouvoir commencer l'entretien eux-mêmes. Selon eux, cela a favorisé un climat de confiance sans se sentir influencé. Ils ont pu choisir ce qu'ils souhaitaient mettre en avant et dans l'ordre qu'ils souhaitaient.

Tania a surtout relevé qu'elle appréciait qu'il n'y ait que deux personnes pendant l'entretien. *« J'ai aimé qu'il n'y ait que deux personnes pour l'entretien. Pas trop de gens, sinon j'aurais cru que c'était un jury en face de moi. »* Elle explique que ça l'a rassurée et qu'elle s'est sentie en confiance durant l'entretien, même si elle était stressée.

Tous les trois ont quand même été surpris, parce qu'ils avaient compris que les deux évaluateurs intervenaient pendant l'entretien. Ils ne s'attendaient pas à une telle discrétion de la part de la direction. Ils suggèrent de mieux l'expliciter dans le livret explicatif afin de bien clarifier les rôles de chacun. Ils nuancent un peu leurs propos en disant qu'ils n'ont eu qu'une semaine pour préparer l'évaluation, donc ils sont peut-être passés à côté de certains détails du livret explicatif.

6. Impact sur la reconnaissance et la motivation

Les éducateurs soulignent que l'évaluation leur a permis de se sentir reconnus dans leur travail. Anaïs parle même d'un regain de confiance dans son travail et dit que ça lui a fait du bien de voir qu'elle fait du bon travail et qu'on le lui dise.

Ils pensent également tous les deux que ça aura un impact sur leur motivation et leur engagement. Le fait que leur travail soit reconnu et valorisé les encourage à poursuivre dans cette dynamique. Et même s'ils ont conscience des petits ajustements qu'ils doivent faire, cela devient une autre source de motivation qui les aide à continuer à se projeter dans leur travail.

De son côté, Tania considère que l'évaluation n'aura pas d'impact sur sa pratique, sa manière de travailler, ni même sa motivation et son implication. Pour elle, l'essentiel, c'est que ça permet une reconnaissance de son travail, et c'est ce qu'elle considère comme le plus important. *« Ça fait du bien d'entendre qu'on fait du bon travail. Ils ne se rendent pas toujours compte du travail que ça représente. Maintenant, je pense qu'ils en ont conscience ! »*

7. Retours des évaluateurs

J'ai recueilli, de manière informelle, les impressions de la direction et de l'assistante de direction qui ont tous les deux participé aux évaluations en tant qu'évaluateurs. Leurs retours sont globalement positifs. Selon eux, la procédure est très pertinente sur le fond. En revanche, la forme de la grille pourrait être un peu améliorée. Celle-ci ne se prête pas facilement à la prise de notes pendant l'entretien. Pour des raisons de clarté et d'ergonomie, la grille a donc été réajustée afin de faciliter la prise de notes des échanges. Le contenu reste inchangé, seul le format a été adapté.

Les trois entretiens formels, ainsi que les deux retours informels avec les évaluateurs, montrent que la procédure est bien perçue et répond aux attentes, tout en pointant des petits ajustements.

Discussion

Ce mémoire s'est construit autour d'une problématique centrale : « **Comment concevoir et mettre en œuvre une procédure d'évaluation du personnel adaptée aux spécificités du secteur non marchand, centrée sur les besoins et les attentes des travailleurs ?** »

À travers la création et la mise en place expérimentale de l'outil d'évaluation au sein du Foyer, plusieurs résultats significatifs ont émergé et peuvent être discutés. Globalement, la procédure testée a été bien accueillie par les travailleurs, qui ont exprimé un sentiment de reconnaissance et de valorisation de leur travail. La grille d'évaluation commune à l'ensemble du personnel, perçue comme équitable et transparente, a favorisé l'adhésion, malgré quelques ajustements nécessaires concernant la forme. La posture bienveillante des évaluateurs et le climat de confiance instauré ont également été relevés comme des facteurs de succès de ces entretiens. L'entretien d'évaluation ne se vit pas comme un contrôle, mais comme un espace de dialogue authentique et constructif, où les remarques, même critiques, sont formulées dans une intention d'accompagnement (Peretti 2016).

Ces résultats montrent que l'évaluation, souvent perçue comme un outil de contrôle, peut devenir un levier de reconnaissance et de motivation dans le secteur non marchand, à condition qu'elle soit pensée comme un espace de dialogue respectueux des personnes et de la complexité du travail. Il s'agirait alors de reconnaître non seulement les résultats mesurables, mais aussi les efforts fournis, les pratiques professionnelles, l'implication individuelle et les dynamiques collectives. Selon Taskin et Dietrich (2020), le travail possède une triple dimension, objective, subjective et collective, qu'une évaluation pertinente se doit de prendre en compte.

En lien avec cela, l'absence de certains éléments dans la grille proposée, comme la qualité des relations entre collègues, peut être interprétée comme le signe d'une focalisation sur les aspects objectifs du travail, au détriment de ses autres dimensions. Au final, cela pose la question de ce que l'on choisit de rendre visible, mesurable et discutable dans l'évaluation et de ce qui reste « dans l'ombre ».

Dans ce secteur, l'évaluation prend avant tout une dimension qualitative. Elle s'appuie sur des échanges et des dialogues, bien plus que sur de simples cases à cocher sans explication ni justification. Certes, une certaine formalisation est nécessaire, avec des grilles et des items à compléter, mais celles-ci doivent, à mon sens, toujours être accompagnées d'un espace pour nuancer, commenter, justifier ou exprimer un désaccord. L'objectif n'est pas de figer le travail dans des catégories prédéfinies. Il est essentiel de prendre le temps de mettre des mots sur ce que vit le travailleur, car cela a des répercussions directes sur la manière dont il travaille et accompagne les bénéficiaires, ici les enfants. L'entretien doit donc être perçu comme un moment constructif, où les réussites sont reconnues autant que les points d'amélioration. Même si une certaine objectivation reste nécessaire, notamment pour justifier les évaluations, il est préférable de favoriser une approche centrée sur les compétences, le sens du travail et le développement continu.

Analyse critique du dispositif

Les résultats du dispositif rejoignent plusieurs apports théoriques sur l'évaluation dans le secteur non marchand. D'une part, ils confirment le rôle central de la reconnaissance symbolique dans les environnements dans lesquels les récompenses matérielles (promotions, salaires) sont limitées, voire inexistantes (Wan Yusoff, Tan et Mohamed Idris 2013 ; Brun et Dugas 2005). Au Foyer, cette reconnaissance est apparue comme étant une condition préalable à l'acceptation de la procédure. En effet, les travailleurs attendaient d'être vus, entendus et valorisés.

De plus, le fait d'avoir conçu une grille unique pour l'ensemble du personnel, quelles que soient les fonctions, a été perçu comme un facteur d'équité. Cela a contribué à atténuer les hiérarchies implicites souvent présentes dans les institutions, où certaines fonctions bénéficient traditionnellement d'un certain pouvoir d'interprétation et de négociation sur les règles « du jeu » (Crozier et Friedberg 1977). En uniformisant les critères, l'organisation réduit certaines zones d'incertitude, redistribuant ainsi les marges de manœuvre entre tous les acteurs et renforçant la transparence du système. Puisque tout le monde est évalué de la même manière. L'évaluation commune est alors vécue comme une marque de considération égale, renforçant le sentiment d'appartenance à un collectif.

L'appropriation de l'outil par les travailleurs représente un point important. Le cas de Tania, l'agente d'entretien, qui a préparé son évaluation avec une collègue en raison des difficultés rencontrées de compréhension, illustre comment cette procédure, au-delà de son cadre formel, peut devenir un espace de réflexion partagée et d'entraide. Tania a expliqué que, n'ayant pas fait de longues études, certains termes étaient complexes à comprendre. Les ajustements nécessaires ont été apportés afin de rendre la grille d'évaluation et le livret explicatif réellement accessibles à tous les travailleurs.

Cette expérience rejoint les analyses de Christophe Dejours (2011) sur l'importance du collectif dans la construction du sens au travail. Selon lui, le sens du travail se construit à travers les échanges entre les pairs, la confrontation des expériences et la possibilité d'exprimer les difficultés rencontrées.

Loin d'être un frein, cette difficulté a été transformée en une opportunité de dialogue. Elle a permis une prise de recul sur la pratique professionnelle et a contribué à renforcer le climat de confiance au sein de l'équipe (logistique du moins). Le livret explicatif n'imposait pas une démarche individuelle, ce qui laissait la possibilité d'une appropriation flexible de l'outil. Ainsi, le choix de cette travailleuse de préparer son évaluation avec une collègue peut être interprété comme un signe positif, laissant espérer que certains travailleurs se sentent suffisamment en confiance pour investir cet outil de manière collective.

Ce type d'initiative laisse entrevoir une compréhension fine de l'objectif de l'évaluation : elle porte non pas un jugement de la personne, mais une reconnaissance du travail réalisé. Comme le soulignent Taskin et Dietrich (2020), une approche humaine du management passe par la prise en compte du travail réel, des émotions et de la subjectivité. L'évaluation devient alors un acte de reconnaissance formalisé plutôt qu'un simple outil de mesure ou de contrôle.

Dans ce contexte, Tania n'a exprimé aucune gêne par rapport à l'évaluation. Ce ressenti peut s'expliquer par le fait qu'elle a perçu la démarche non comme un jugement de sa personne, mais comme une reconnaissance de son engagement professionnel. Cela montre à quel point l'ancrage de l'évaluation dans un cadre structurant et bienveillant est important. Un tel cadre, où la parole circule, où les intentions de l'évaluation sont clairement définies et où la confiance est nourrie au quotidien, constitue une condition nécessaire à ce type d'évaluation.

De plus, l'entretien d'évaluation repose fortement sur les compétences humaines des évaluateurs. La qualité de l'entretien d'évaluation ne dépend pas de l'outil en lui-même, mais bien de la manière dont l'évaluateur le conduit. Une évaluation mal réalisée, marquée par une écoute insuffisante, des jugements hâtifs ou une posture directive, peut fragiliser la motivation des travailleurs (Peretti 2016). La direction a d'ailleurs rapidement perçu ce risque et a souligné la nécessité de former les évaluateurs aux techniques bienveillantes d'entretien, à l'écoute active et à la gestion des feedbacks. Cette précaution semble indispensable pour favoriser la cohérence entre l'esprit du projet, fondé sur la reconnaissance et le dialogue, et sa mise en œuvre sur le terrain.

Il est également important de souligner que la solidité du dispositif reste conditionnée par le climat organisationnel. Un changement de direction ou un contexte institutionnel moins favorable pourrait fragiliser l'adhésion actuelle au processus. Dans le cas du Foyer, l'ouverture de l'équipe a représenté une base solide pour le travail. Il est important de garder à l'esprit que, dans d'autres institutions, moins demandeuses ou plus réticentes, il aurait fallu travailler plus en profondeur les enjeux liés au changement. Ce biais contextuel mérite d'être gardé en tête pour toute généralisation.

Conditions de réussite d'une procédure adaptée

L'expérience menée au Foyer et la commande qui en a découlé montrent qu'il est tout à fait possible de concevoir une procédure d'évaluation adaptée aux réalités d'une organisation qui relève du secteur non marchand. Pour y parvenir, certaines conditions doivent être prises en compte. Les principes dégagés dans ce cadre peuvent ainsi servir de repères à d'autres institutions du secteur social qui souhaiteraient mettre en place une procédure d'évaluation respectueuse des spécificités et des valeurs du secteur.

∂ Ancrer l'évaluation dans une logique de reconnaissance plutôt qu'une logique de contrôle.

Comme l'ont montré Brun et Dugas (2005), la reconnaissance représente un levier fondamental de mobilisation, notamment dans les contextes, comme ici au Foyer, dans lesquels les récompenses financières et les mobilités de carrière sont limitées ou inexistantes. Selon eux, la reconnaissance ne se résume pas à un simple retour positif. En effet, elle implique une valorisation concrète du travail réalisé, des efforts fournis et de l'engagement du travailleur.

- ∂ Assurer une transparence totale sur les critères et le déroulement afin de limiter les craintes et ainsi favoriser l'adhésion.

Des ajustements ont été effectués sur le format de la grille d'évaluation pour les évaluateurs. Celle-ci n'était pas pratique pour prendre note des échanges. La grille d'évaluation a été repensée pour faciliter la prise de notes des évaluateurs sans modifier les critères d'évaluation pour les travailleurs. Il s'agit juste d'une question ergonomique pour les évaluateurs. De plus, les travailleurs ont accès à la grille avant l'évaluation, ils savent donc ce qui est attendu d'eux.

- ∂ Former les évaluateurs à une posture bienveillante, à l'écoute active et à la gestion des feedbacks.

C'est permettre d'accompagner les travailleurs évalués de manière plus humaine et constructive. La posture bienveillante implique une attitude d'ouverture, de respect et de reconnaissance de l'autre, au-delà du jugement de la performance (Terraz et Denimal 2018). L'écoute active, issue des travaux de Rogers (1968, cité par Simon 2012), suppose une attention sincère et sans jugement, permettant ainsi à l'évalué de se sentir entendu et considéré comme un sujet à part entière. Et enfin, la gestion des feedbacks repose sur des retours clairs, constructifs et orientés vers le progrès, qui encouragent la motivation et soutiennent l'apprentissage plutôt que de le freiner (Bosc-Miné 2014).

- ∂ Laisser une place centrale à l'autoévaluation, comme un espace d'expression pour le travailleur.

Le choix de commencer l'entretien par l'autoévaluation n'est pas anodin. En donnant la parole à l'évalué pour commencer, un climat de confiance peut s'installer, propice à la réflexivité et à l'expression authentique de son vécu professionnel. Cette posture place l'évalué dans une position d'acteur, facilitant l'auto-analyse active. Cette logique s'inscrit dans les apports de gestion participative (Chanlat 1990) et rejoint l'idée de l'agentivité professionnelle développée par Clot (2008), selon laquelle le travailleur devient pleinement engagé dans la construction de son développement au travail. Dans cette perspective, l'autoévaluation représente un levier d'apprentissage et d'autorégulation. En effet, elle permet au travailleur de prendre du recul, de mieux cerner ses forces et ses marges de progression, et de s'inscrire dans une logique de développement autonome (Roussel 2019).

Cet échange permet de mettre en avant les réussites, les progrès réalisés ainsi que les difficultés rencontrées par le travailleur. Cela s'inscrit dans une logique participative qui reconnaît le travailleur non pas comme un simple objet d'évaluation, mais un comme acteur réflexif de son propre parcours professionnel. Dans cette perspective, « les personnes humaines sont considérées comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles leurs actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même » (Taskin et Dietrich 2020, 29).

∂ Prévoir des ajustements continus de l'outil pour l'adapter aux retours du terrain et à l'évolution des réalités institutionnelles et ainsi assurer la pérennité et l'appropriation continue de la procédure.

Une procédure figée risque de ne plus correspondre aux réalités du terrain, qui, dans le secteur social, sont en constante évolution. Les besoins de l'équipes, les priorités institutionnelles ou encore les orientations politiques peuvent changer, et il est fondamental que l'outil puisse évoluer également en parallèle.

Cette démarche d'ajustement favorise une appropriation durable de la procédure par les équipes. Lorsqu'un outil évolue à partir des retours concrets de ses utilisateurs, il devient plus légitime, car il est perçu comme vivant, utile et connecté à la réalité du travail. Cela permet également de nourrir une dynamique participative, en impliquant les travailleurs dans un processus de co-construction. Ce qui renforce le sentiment d'engagement et de reconnaissance.

Conclusion

Cette expérience menée au Foyer montre qu'une procédure pensée dans une logique de reconnaissance, d'écoute et de co-construction peut susciter l'adhésion et générer une dynamique positive, même dans un secteur où les moyens sont limités. Toutefois, cette démarche ne constitue pas un aboutissement en soi, mais plutôt un point de départ vers une culture de l'évaluation plus humaine, participative et évolutive.

Une question reste centrale : « Comment pérenniser ce type de dispositif sans qu'il perde son sens sous l'effet d'une institutionnalisation rigide ou d'un changement de direction ? » Autrement dit, comment faire en sorte que l'évaluation reste un levier de développement personnel et collectif, et non une simple formalité administrative ?

À l'heure actuelle, où le monde du travail est en constante mutation, marqué par des exigences croissantes, une intensification des tâches et parfois un manque de reconnaissance, il semble essentiel de continuer à interroger ce que l'on choisit d'évaluer... et ce qu'on choisit d'ignorer également. Je pense que l'évaluation de demain devra peut-être élargir ses horizons : intégrer davantage les émotions, les solidarités informelles, la qualité des liens humains, voire le sens que les professionnels donnent à leur travail. Car c'est bien dans cette reconnaissance du travail invisible, du travail réel, que se trouve sans doute l'un des défis majeurs du management dans le secteur non marchand. Et voire au-delà du secteur non marchand également...

En cela, ce mémoire n'apporte pas de réponse définitive, il ouvre la voie à une réflexion plus large : **L'évaluation peut-elle devenir un miroir du sens que nous donnons collectivement au travail et un levier pour le réinventer ?**

Bibliographie

- Arbour, Mylène, Andrée-Ann Rouleau, Eliane Brisebois et René Audet. 2020. « L'évaluation participative ». *Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique* n°9. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Levaluation-participative-Une-synthese-a-lintention-des-partenaires-de-Montreal-en-commun.pdf>.
- Audigier, Nathalie. 2008. « L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion ». *Communication et organisation*, n° 34 (décembre), 178-201. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.652>.
- Autès, Michel. 2013. *Les paradoxes du travail social*. Paris : Dunod. <https://shs.cairn.info/les-paradoxes-du-travail-social--9782100701414?lang=fr>.
- Barbier, Jean-Marie. 1993. *L'Évaluation en formation*. Réédition numérique FeniXX. Suisse : Presses universitaires de France. [https://www.google.be/books/edition/L_%C3%89valuation en formation/07_EAAAQBAJ?hl=fr&gbpv=0](https://www.google.be/books/edition/L_%C3%89valuation%20en%20formation/07_EAAAQBAJ?hl=fr&gbpv=0).
- Beaud, Stéphane, et Florence Weber. 2010. *Guide de l'enquête de terrain*. 4e édition augmentée. Grands repères Collection. Paris : La Découverte.
- Belgique. 2007. *Loi du 10/05/2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination*. Vol. 2007002099. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-10-mai-2007_n2007002099.html.
- Bezes, Philippe, Sebastian Billows, Patrice Duran et Michel Lallement. 2021. « Pour une sociologie de la rationalisation : De Max Weber aux programmes de recherche contemporains ». *L'Année sociologique* n°71 (1) : 11-38. <https://doi.org/10.3917/anso.211.0011>.
- Bosc-Miné, Christelle. 2014. « Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages ». *L'Année psychologique* n°114 (2) : 315-53. <https://doi.org/10.4074/S000350331400205X>.

- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion* n°30 : 69-87. [\(PDF\) La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens.](#)
- CGSLB. s. d. « CP 329.02 : conditions de travail et de rémunération ». CGSLB. Consulté le 28 octobre 2024. <https://www.cgslb.be/fr/cp-32902-conditions-de-travail-et-de-remuneration>.
- Chanlat, Jean-François. 1990. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. ESKA. Sciences de l'administration. Québec et Ottawa : Les Presses de l'Université Laval.
- Chardonnet, André et Dominique Thibaudon. 2002. *Le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*. 1e édition. Editions d'Organisation.
- Clot, Yves. 2015. *Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.cloty.2015.01>.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. 1e édition. Paris : Editions du Seuil. <https://ambitionterritoires.eu/wp-content/uploads/2018/04/CROZIER-Acteurs-et-systemes.pdf>.
- Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian. 2002. *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*. 2e édition. Entreprendre. Paris: Vuibert.
- Deci, Edward L. et Richard Ryan. 1985. « La théorie de l'autodétermination ». 123dok. 1985. <https://123dok.net/article/la-th%C3%A9orie-de-l-autod%C3%A9termination-deci-et-ryan.yr3162jj>.
- Dejours, Christophe. 2011. « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition ». *Travailler* n°25 (1): 15-27. <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>.
- Discry, Anne. 2020. *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*. Belgique : Edipro.
- Dubar, Claude, Pierre Tripier et Valérie Boussard. 2015. « Sociologie des professions ». Armand Colin. <https://shs.cairn.info/sociologie-des-professions--9782200603021>.
- Galanakis, Michael et Giannis Peramatzis. 2022. Herzberg's Motivation Theory in Workplace ». *Psychology Research* n°12. 28 décembre 2022. [63c64fc3c4cb5.pdf](#).

- Garcia Delahaye, Sylvia et Joëlle Libois. 2021. « Évaluation, participation et émancipation en travail social : enjeux méthodologiques et d'accompagnement pour des enfants et des jeunes bénéficiant de mesures de protection ». *Pensée plurielle* n° 53 (1): 100-122. <https://doi.org/10.3917/pp.053.0100>.
- Kenrick, Douglas T., Vladas Griskevicius, Steven L. Neuberg et Mark Schaller. 2010. « Renovating the Pyramid of Needs : Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations ». *Perspectives on Psychological Science* 5 (3) : 292-314. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>.
- Lac, Michel, Christine Mias, Sabrina Labbé et Michel Bataille. 2010. « Les représentations professionnelles et l'implication professionnelle comme modèles d'intelligibilité des processus de professionnalisation ». *Les dossiers des sciences de l'éducation*. 1 octobre 2010. <https://journals.openedition.org/dse/960?utm>.
- Le Bossé, Yann, Annie Bilodeau et Line Vandette. 2006. « Les savoirs d'expérience : un outil d'affranchissement potentiel au service du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités ? » *Revue des sciences de l'éducation* n°32 (1): 183-204. <https://doi.org/10.7202/013482ar>.
- Lévy-Leboyer, Claude. 2011. *Évaluation du personnel: quels objectifs ? quelles méthodes ?* 7e édition. Références. Paris : Eyrolles-Éditions d'Organisation.
- Linhart, Danièle. 2010. *La modernisation des entreprises*. 3e édition. Repères. Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.linha.2010.01>.
- Linhart, Danièle. 2015. *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Sociologie clinique. Toulouse : Erès. <https://doi.org/10.3917/eres.linha.2014.01>.
- Mazuir, Françoise. 2004. « Le processus de rationalisation chez Max Weber ». *Sociétés* n°86 (4) : 119-24. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0119>.
- Meunier, Baudouin. 1993. « Management du non-marchand : évaluer pour mieux décider ». *Politiques et Management Public* n°11 (3) : 97-138. <https://doi.org/10.3406/pomap.1993.3121>.

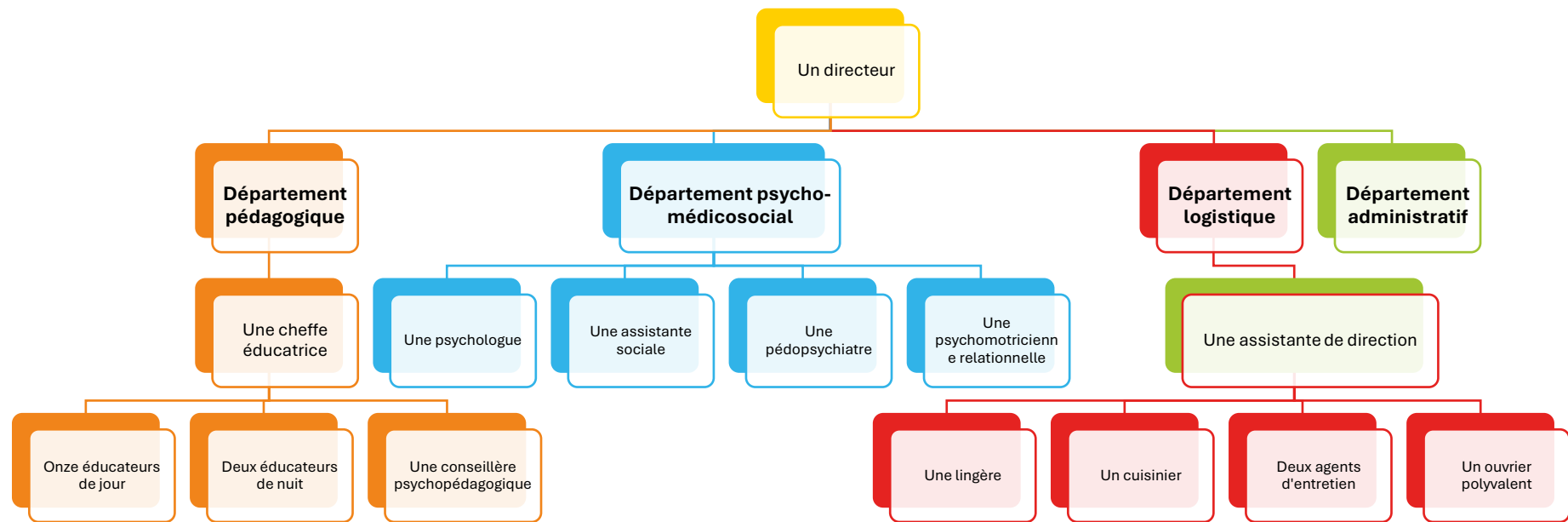
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation. <https://fr.scribd.com/document/439845671/Henry-Mintzberg-Structure-et-dynamique-des-organisations-Les-editions-d-organisation-1986-pdf>.
- Nizet, Jean et François Pichault. 2001. *Introduction à la théorie des configurations - Du « one best way » à la diversité organisationnelle*. 1e édition. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Peretti, Jean-Marie. 2016. *Gestion des ressources humaines*. 21e édition. Paris : Vuibert.
- Petit, Sébastien. 2018. « L'évaluation comme pratique ordinaire de travail : L'intégration de la normativité gestionnaire dans l'activité des ingénieurs de conception ». *SociologieS*, mars. <https://doi.org/10.4000/sociologies.6687>.
- Pichault, François et Jean Nizet. 2013. *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. 2e édition. Paris : Points.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1997. *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. 3e édition. Collection U. Paris: A. Colin. https://labo.nonmarchand.org/pmwiki/uploads/Textes/JeanDanielReynaudLesReglesDuJeu/JeanDanielReynaud_LesReglesDuJeu.pdf.
- Rouat, Sabrina. 2010. « Les processus individuels et organisationnels de construction de la santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et analyse de dispositifs organisationnels ». Thèse de doctorat en Psychologie, Lyon: Université Lumière Lyon 2. <https://www.psychanalyse.com/pdf/LES%20PROCESSUS%20INDIVIDUELS%20ET%20ORGANISATIONNELS%20DE%20CONSTRUCTION%20DE%20LA%20SANT%20E%20AU%20TRAVAIL%20-%20THESE%202010%2028503%20Pages%20-%204%2C6%20Mo%29.pdf?>.
- Roussel, Chantal. 2019. « Autoévaluation et autorégulation : deux habiletés favorables aux apprentissages en profondeur ». Université du Québec. 10 janvier 2019. <https://pedagogie.quebec.ca/le-tableau/autoevaluation-et-autoregulation-deux-habiletés-favorables-aux-apprentissages-en>.
- Saussez, Frédéric et Linda Allal. 2007. « Réfléchir sur sa pratique : le rôle de l'autoévaluation ? » *Mesure et évaluation en éducation* n°30 (1) : 97-124. <https://doi.org/10.7202/1086174ar>.

- Shankland, Rebecca, Nicolas Bressoud, Damien Tessier et Philippe Gay. 2018. « La bienveillance : une compétence socio-émotionnelle de l'enseignant au service du bien-être et des apprentissages ? » *Questions Vives. Recherches en éducation* n°29. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.3601>.
- Simon, Edith. 2012. « Ecoute active ». In *Les concepts en sciences infirmières*, 2e éd., 310-11. Association de Recherche en Soins Infirmiers. <https://doi.org/10.3917/arsi.forma.2012.01.0310>.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. s. d. « Code du bien-être au travail ». Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Consulté le 28 octobre 2024. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/code-du-bien-etre-au-travail>.
- Taskin, Laurent et Anne Dietrich. 2020. *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. 2e édition. Manager RH. Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911. *The principles of scientific management*. New-York : Harper & Brothers. <https://d1lexza0zk46za.cloudfront.net/history/american-documents/documents/fwtaylor-scientific-mgmt-1911.pdf>.
- Terraz, Tommy et Amandine Denimal. 2018. « Construire la relation éducative : postulat d'éducabilité, bienveillance et altruisme ». *Questions vives recherches en éducation*, Questions vives, n° 29 (novembre). <https://doi.org/10.4000/questionsvives.3409>.
- Tétreault, Sylvie et Pascal Guillez. 2014. « Chapitre 9. Méthodes de recherche pour des groupes ». Dans *Guide pratique de recherche en réadaptation*, 1e édition, 317-25. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guill.2014.01.0317>.
- Thiollent, Michel. 2011. « Action Research and Participatory Research : An Overview ». *International Journal of Action Research*, 2011, 7(2). [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41407/ssoar-ijar-2011-2-thiollent-Action Research and Participatory Research.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41407/ssoar-ijar-2011-2-thiollent-Action%20Research%20and%20Participatory%20Research.pdf?isAllowed=y&sequence=1).
- Van Campenhoudt, Luc, Jacques Marquet, et Raymond Quivy. 2017. *Manuel de recherche en sciences sociales*. 5e édition. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>.

Wan Yusoff Wan Fauziah, Shen Kian Tan, et Mohammad Talha Mohamed Idris. 2013.
« Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation : Does it Work for Today's
Environment ». *Global Journal of Commerce & Management Perspective* n°2 (5): 18-22.
[https://www.researchgate.net/publication/262639924_Herzberg's_Two-
Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Works_for_Todays_Environment](https://www.researchgate.net/publication/262639924_Herzberg's_Two-Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Works_for_Todays_Environment).

Annexes

Annexe n°1 : Organigramme du Foyer



Annexe n°2 : Analyse organisationnelle du Foyer

Cette analyse organisationnelle s'est avérée essentielle pour comprendre le contexte organisationnel dans lequel la procédure d'évaluation va se mettre en place.

Division du travail

On observe une faible division horizontale en raison de la grande polyvalence des éducateurs et de l'assistance sociale, capables de réaliser diverses tâches telles que l'animation des groupes, aller aux rendez-vous pour les jeunes, mener un accompagnement individuel des jeunes, etc. Cette polyvalence découle de la nature du travail et des caractéristiques du public accueilli. Une certaine standardisation des procédures est mise en place pour maintenir des repères constants et assurer une certaine égalité entre les enfants. Par exemple, les bains sont donnés de manière uniforme, les médicaments sont administrés à des heures fixes, une procédure « standard » est suivie pour les nouvelles admissions, etc. Cependant, il est nécessaire d'avoir une grande capacité d'adaptation pour répondre adéquatement aux besoins et aux pathologies des enfants, tout en préservant l'esprit familial qui caractérise le Foyer.

Concernant la division verticale, celle-ci est également faible, car les éducateurs et l'assistante sociale bénéficient d'une autonomie significative dans la conceptualisation, la planification et l'organisation de leur travail. Ils ne se contentent pas d'exécuter des tâches prédéfinies par la direction. Bien qu'il existe des procédures spécifiques à suivre, comme mentionné ci-dessus, les éducateurs et l'assistante sociale disposent d'une grande autonomie au sein de ce cadre défini.

Coordination du travail

La coordination du travail repose principalement sur l'ajustement mutuel, favorisé par une communication informelle et directe entre les opérateurs. Cet ajustement est essentiellement adapté à un environnement dans lequel la flexibilité et la réactivité sont cruciales.

Cependant, une standardisation des procédés est également présente, notamment par le biais de réunions d'équipes et de supervisions collectives, qui permettent de construire une pratique commune à l'ensemble des travailleurs sur le terrain ; De plus, un contrôle continu et un ajustement collectif permanent sont assurés par les réunions d'équipe hebdomadaires (avec les départements pédagogiques et psycho-médicosocial) et les réunions mensuelles (avec le

département logistique), auxquelles la direction participe activement.

Secondairement, une certaine standardisation des valeurs contribue à établir un cadre éthique partagé, mettant l'accent sur la protection, le bien-être et le développement des jeunes.

Différenciation

Au Foyer, la différenciation horizontale est forte puisqu'il y a quatre départements distincts : le département administratif, le département pédagogique, le département psycho-médicosocial et le département logistique.

On parlera de différenciation verticale faible parce qu'il n'y a que deux échelons entre le personnel de première ligne et la direction. Hormis dans le département pédagogique, où il y a trois échelons, avec une cheffe éducatrice qui est présente, et dans le département logistique, où c'est l'assistante de direction.

Acteurs et pouvoir

Le sommet stratégique est constitué par la direction, elle-même subordonnée au Conseil d'Administration. La ligne hiérarchique est relativement courte, incluant uniquement les éducateurs, avec une cheffe éducatrice agissant comme lien intermédiaire entre la direction et les éducateurs.

Le pouvoir est décentralisé pour les décisions opérationnelles et managériales, ce qui favorise la prise en compte des réalités du terrain vécues par les opérateurs. Cette décentralisation permet d'éviter les tensions avec le sommet stratégique, lequel pourrait autrement imposer des décisions sans être en contact direct avec les enfants et sans comprendre pleinement les enjeux quotidiens et les réalités du terrain.

En revanche, les décisions stratégiques restent centralisées au sommet stratégique, à la direction et au Conseil d'Administration, pour assurer une cohérence dans les orientations majeures de l'organisation.

Buts

Les buts de missions sont les buts les plus présents au Foyer. Au cœur de ces buts de missions résident des principes directeurs qui façonnent toutes les interventions de l'organisation envers les enfants.

D'abord, la protection des jeunes constitue un pilier essentiel. Le Foyer s'engage à offrir un environnement sécurisé où les enfants peuvent s'épanouir sans craindre les « menaces » extérieures telles que la violence ou la négligence.

Ensuite, le bien-être des jeunes est une priorité fondamentale. Le Foyer s'efforce de répondre aux besoins fondamentaux de chaque enfant en matière de santé, d'alimentation et d'éducation, créant ainsi un cadre favorable à leur épanouissement personnel et à leur développement positif.

De plus, le Foyer vise à promouvoir le développement global des enfants, englobant leur développement physique, mental, émotionnel et social. Cela exprime clairement un objectif officiel aussi, qui est d'apporter un soutien complet au développement des enfants dans tous les aspects de leur vie : physique, mental, émotionnel et social. Ce type de but officiel fournit une orientation claire pour les activités et les programmes du Foyer, en mettant l'accent sur l'importance de créer un environnement qui favorise la croissance et le bien-être intégral des enfants.

Configuration

Suite à mes observations et aux informations recueillies, il semblerait que le Foyer tende vers une configuration *adhocratique*. Cette tendance découle de divers facteurs qui ont été évoqués précédemment. La configuration adhocratique est constamment ajustée à l'environnement et les opérateurs sont très réactifs à cet environnement changeant. Cette capacité d'adaptation constante reflète précisément l'approche requise dans le contexte des interactions avec les enfants, où il est essentiel de s'ajuster en permanence à leurs besoins spécifiques et à leur évolution.

Annexe n°3 : Guide d'entretien – Entretiens exploratoires

1. Représentations générales de l'évaluation	
- Que représente pour toi une procédure d'évaluation du personnel ? - As-tu déjà vécu une évaluation ? Dans quel contexte ? - Quelle image en as-tu (positive, négative, neutre) ? - Pourquoi mettre en place une telle procédure ?	
2. Critères d'évaluation perçus comme pertinents	
- Quels aspects ou critères te semblent importants pour évaluer quelqu'un ? - Sur quoi aimerais-tu être évalué ? - Qu'est-ce qui serait, selon toi, injuste ou non pertinent à évaluer ?	
3. Modalités pratiques souhaitées	
- À quelle fréquence penses-tu que l'évaluation devrait avoir lieu ? - Qui devrait t'évaluer ? - Quel format te paraîtrait le plus adapté ? • Entretien, écrit, informel...	
4. Finalités et usages de l'évaluation	
- Que devrait-on faire des résultats de l'évaluation ? - L'évaluation doit-elle être suivie d'un accompagnement ? Lequel ?	
5. Liens avec le développement professionnel	
- Penses-tu que cela peut encourager ton développement professionnel ? Comment ? - Qu'est-ce qui pourrait t'aider à progresser grâce à cette démarche ?	
6. Feedbacks et reconnaissance	
- Comment préfères-tu recevoir des commentaires sur ton travail ? - Qu'est-ce qui rend un feedback motivant ou démotivant ? - Est-ce que tu te sens reconnu actuellement dans ton travail ?	

7. Attentes et craintes	
- Qu'attends-tu d'une telle procédure ? Quelles sont tes attentes ? - Y a-t-il des choses qui te font peur ou que tu voudrais éviter ? - Qu'est-ce qui ferait en sorte que ça fonctionne, selon toi ?	
8. Impacts sur la culture de travail/sur l'équipe	
- Penses-tu que cela peut influencer la dynamique de l'équipe ? - Cela pourrait-il améliorer ou détériorer les relations de travail ? - Quels effets imagines-tu sur la culture organisationnelle ?	
9. Équité, transparence et légitimité	
- Qu'est-ce qui rendrait la procédure d'évaluation équitable ? - Comment éviter les éventuelles injustices ? - Quelles garanties de transparence sont nécessaires, selon toi ?	
10. Suggestions et propositions	
- Aurais-tu des idées pour que cette procédure soit utile et motivante ? - Qu'est-ce qu'il faudrait absolument éviter ? - Quelles bonnes pratiques vois-tu ailleurs ou que tu imagines ? - Comment communiquer autour de la procédure d'évaluation ?	

Annexe n°4 : Résultats entretiens exploratoires

Thématiques	Cheffe éducatrice	Éducatrices	Éducateur	Assistante sociale	Assistante de direction	Cuisinier	Agente d'entretien
Fréquence	Tous les deux ans	Tous les deux ans	Tous les deux ans	Chaque année	Tous les deux ans avec un suivi	Chaque année	Chaque année
Forme souhaitée	Formelle avec un cadre	Discussion guide par une base	Discussion libre mais structurée	Cadenassé avec des questions précises	Formelle et basée sur les descriptions de fonction	Discussion livre	Discussion libre mais structurée
Trace écrite	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Évaluateurs souhaités	Direction + un tiers neutre (ou chef de département)	Cheffe éducatrice + direction	Cheffe éducatrice seulement	Direction + un membre du Conseil d'Administration	Direction + un tiers	Direction et/ou cheffe de département	Direction
Critères proposés	Plus-value personnelle	Communication, respect, accompagnement des enfants, ponctualité	Pratique quotidienne, retour de l'équipe ?	Posture professionnelle, délais, initiative, respect	Se référer à la description de fonction	Bien-être, relations avec les collègues, les tâches	Tâches, conditions de travail, difficultés rencontrées
Craintes exprimées	Aucune	Risque de sanction, évaluation négative	La légitimité de l'évaluation ??	Manque de suivi après l'entretien d'évaluation	Aucune	Aucune	Manque de suivi après l'entretien d'évaluation
Attentes	Développement, plan de formation	Reconnaissance, sens du travail	Retour de ses collègues sur son travail	Valorisation dans son travail, reconnaissance	Prise de recul, évolution dans son travail	Échange et cadrage du travail	Reconnaissance, suivi, prise en considération

Annexe n°5 : Guide d'entretien – Évaluation de l'outil

Merci d'avoir accepté cet entretien. Il a pour objectif de mieux comprendre ton ressenti et ton expérience concernant la procédure d'évaluation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'objectif est de recueillir ton point de vue. Tu peux t'exprimer librement et on prend le temps qu'il faut. Sache que tout ce que tu diras sera anonymisé.	
1. Expérience globale	
- Comment as-tu vécu cette expérience dans son ensemble ? - Quelles émotions ou impressions as-tu ressenties avant, pendant et après ? - Y a-t-il eu des moments ou des aspects où tu t'es senti (mal) à l'aise ? Pourquoi à ton avis ?	
2. Compréhension et clarté de la procédure	
- Comment as-tu compris le fonctionnement de l'évaluation ? - Les consignes et les critères t'ont semblé clairs ? - Quels points t'ont semblé flous ou qui auraient mérité une explication supplémentaire ? - As-tu eu l'impression d'avoir eu toutes les informations nécessaires pour te préparer ? Qu'est-ce qui t'a manqué ?	
3. Pertinence de l'évaluation	
- As-tu trouvé l'évaluation pertinente ? En quoi ? - Selon toi, l'évaluation reflète-t-elle bien la réalité de ton travail ? - Est-ce qu'elle prend en compte les spécificités de ta fonction ? - Est-ce que tu t'es senti reconnu dans tes compétences ?	
4. Utilité de l'évaluation	
- Est-ce que l'évaluation t'a permis de prendre du recul sur ton travail ? Comment ? - Qu'est-ce que tu en retires, à titre personnel et/ou professionnel ? - En quoi cela pourra t'aider à évoluer dans ta fonction/ton travail ?	

5. Reconnaissance et motivation	
- As-tu eu le sentiment que ton travail était valorisé ? - L'évaluation a-t-elle eu un effet positif ou négatif sur ta motivation ? - Te sens-tu encouragé à t'améliorer et/ou à évoluer ?	
6. Spécificités du secteur non-marchand	
- Penses-tu que cette évaluation prend en compte les particularités de ton métier dans le secteur non-marchand ? - Est-ce qu'elle reflète les valeurs sociales et/ou humaines mises en œuvre au quotidien ? - Quelles compétences propres au secteur mériteraient d'être davantage reconnues ?	
7. Attentes des travailleurs	
- Est-ce que l'évaluation correspond à ce que tu attendais d'une telle procédure ? Qu'est-ce que tu aurais fait différemment ? - Te sens-tu écouté, compris, respecté à travers ce processus ?	
8. Améliorations possibles	
- Qu'est-ce que tu changerais dans cette évaluation si tu en avais l'occasion ? - Y a-t-il des éléments que tu supprimerais ou que tu ajouterais ? Lesquels ? - Quels aspects devraient être mieux pris en compte ?	
Merci pour ton temps et ton partage. As-tu envie d'ajouter autre chose dont on n'a pas parlé et qui te semble importante à dire ?	

Annexe n°6 : Fiche d'évaluation



Fiche d'évaluation

1. Carte d'identité

Nom :	Prénom :
Département :	
Fonction exercée :	
Date d'entrée en service :	
Évaluateur.trice.s : 1.	
2.	

2. Auto-évaluation

2.1. Comment est-ce que je me situe dans mon travail à cet instant ?
(Très satisfaisant – Satisfaisant – À améliorer – Insuffisant)

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 1 sur 12

2.2. Y a-t-il des réalisations dont je suis fier.e au cours de cette année ? Si oui, quelles sont-elles ?

2.3. Quelles sont les limites et/ou les difficultés auxquelles je suis confronté.e dans mon travail ?

2.4. De quelle manière mon travail soutient-il la mise en œuvre des principes de bientraitance préconisés par l'AViQ ?
(Au niveau des enfants, du personnel et de l'ensemble du cadre de travail)

2.5. Quels étaient les objectifs fixés lors de la dernière évaluation ? Où en suis-je par rapport à ceux-ci ?

3. Description des activités

Tâches assignées	Voir la description de fonction.
Points forts	
Points de vigilance	
Commentaire.s supplémentaire.s :	

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 3 sur 12

4. Grille d'évaluation

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
1. COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES				
Connaissances théoriques et pratiques liées au poste	Compréhension approfondie des connaissances théoriques et pratiques nécessaires au poste et capacité de les transmettre à ses collègues.	Bonne compréhension et application adéquate des connaissances.	Connaissances partielles nécessitant une formation ou un accompagnement de façon régulière.	Connaissances insuffisantes compromettant la réalisation des tâches essentielles.
Maîtrise et mise en application du projet pédagogique	Maîtrise et application rigoureuse du projet pédagogique tout en proposant des améliorations adaptées.	Maîtrise et application correcte du projet pédagogique en suivant les lignes directrices.	Maîtrise et application partielle ou incomplète du projet pédagogique, nécessitant des rappels.	Difficultés importantes à maîtriser et/ou à appliquer le projet pédagogique.
Maîtrise des outils et des procédures	Utilisation efficace des outils et des procédures en les utilisant selon les besoins.	Utilisation correcte des outils et des procédures, avec peu d'erreurs.	Difficultés régulières à utiliser certains outils ou à respecter les procédures.	Difficultés majeures à utiliser les bons outils ou procédures.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 4 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
2. QUALITÉ DU TRAVAIL				
Rigueur et précision	Travail toujours organisé, structuré et réalisé avec une grande exactitude et un haut niveau de qualité avec une attention constante aux détails.	Travail rigoureux, précis et soigné, avec peu d'ajustements nécessaires.	Travail parfois imprécis, manquant de soin ou de préparation, nécessitant des corrections régulières.	Travail souvent approximatif ou incomplet, avec des erreurs fréquentes qui impactent la qualité.
Respect des délais	Tâches toujours terminées dans les délais et dépassent régulièrement les attentes.	Tâches terminées correctement et généralement dans les délais.	Retards occasionnels nécessitant des rappels.	Retards fréquents nécessitant des rappels constants.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 5 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
3. EFFICACITÉ				
Gestion du temps	Organisation efficace, permettant d'anticiper les imprévus et de prioriser les tâches.	Planification correcte, avec quelques ajustements nécessaires.	Difficultés régulières à gérer le temps, entraînant des accumulations de tâches.	Désorganisation constante et répétée, impactant la productivité.
Atteinte des objectifs	Dépasse constamment les objectifs fixés en apportant une réelle plus-value.	Atteinte des objectifs attendus de manière constante et efficace.	Atteinte partielle ou tardive des objectifs.	Échecs fréquents à atteindre les objectifs malgré un accompagnement.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRI agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 6 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
4. QUALITÉS RELATIONNELLES ET PROFESSIONNELLES				
Communication	Communication claire, respectueuse et adaptée dans toutes les situations.	Communication majoritairement efficace, avec quelques ajustements nécessaires.	Manque de clarté ou de structure, nécessitant des explications supplémentaires.	Communication inadaptée ou inefficace, créant des obstacles dans le travail.
Esprit d'équipe et collaboration	Participation active, favorise une dynamique positive et soutient l'équipe.	Collaboration efficace et participation constructive pour maintenir un bon esprit d'équipe.	Participation minimale ou passive, voire peu engagée, qui nécessite des rappels pour travailler en équipe.	Difficultés ou refus de travailler en équipe.
Écoute active et empathie	Capacité exceptionnelle à écouter, à comprendre les besoins des autres et à réagir avec empathie.	Fait preuve d'écoute et d'empathie dans la majorité des situations.	Écoute insuffisante ou passive, manque d'empathie dans certaines situations.	Absence d'écoute et d'empathie, ignorance ou minimisation des besoins des autres.
Proactivité	Anticipe les besoins, propose des solutions pertinentes et agit sans attendre les consignes, toujours dans les limites de sa fonction.	Montre une volonté d'agir sans attendre, agit assez spontanément, toujours dans les limites de sa fonction.	Prend rarement des initiatives sans instructions explicites ou dépasse les limites de sa fonction.	Absence totale de proactivité, attend systématiquement des directives ou dépasse constamment les limites de sa fonction.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRI agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 7 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
5. DÉONTOLOGIE				
Respect des règles	Respecte strictement les règles et transmet les bonnes pratiques aux autres.	Respecte rigoureusement les règles dans la majorité des cas.	Manquements fréquents par méconnaissance ou manque de vigilance.	Difficultés à appliquer les règles de manière cohérente.
Respect des valeurs institutionnelles et loyauté	Adhère, défend activement les valeurs du Foyer et agit avec une loyauté exemplaire.	Partage, respecte et applique les valeurs du Foyer.	Adhésion partielle, avec certains comportements en contradiction avec les valeurs du Foyer.	Difficultés à aligner ses actions aux valeurs du Foyer, parfois en opposition directe avec celles-ci.
Confidentialité	Maîtrise et respecte les différents niveaux de confidentialité et sensibilise les autres à leur importance.	Respecte la confidentialité dans la majorité des cas.	Néglige de temps en temps de protéger des informations sensibles.	Partage ou utilise des informations confidentielles de manière inappropriée, manque de discrétion.
Image reflétée en dehors de l'institution	Représente le Foyer avec professionnalisme et intégrité en toutes circonstances.	Adopte une attitude correcte qui représente positivement le Foyer.	Comportements ou attitudes occasionnels nuisant à l'image du Foyer.	Comportements inadéquats, répétitifs impactant négativement l'image du Foyer.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRI agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 8 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
6. INITIATIVE ET INNOVATION				
Prise d'initiative	Prend toujours des initiatives pertinentes dans les limites de sa fonction.	Prend des initiatives adaptées et dans les limites de sa fonction.	Prend occasionnellement des initiatives ou les initiatives dépassent les limites de la fonction.	Absence d'initiative et attend systématiquement des directives ou les initiatives dépassent largement les limites de sa fonction.
Autonomie	Travaille de manière totalement autonome avec une grande efficacité.	Autonomie suffisante dans la plupart des tâches.	Besoin fréquent de validation ou de directive pour avancer.	Dépendance constante à la supervision pour réaliser le travail.
Proposer de nouvelles idées	Propose régulièrement des idées innovantes, ayant un impact positif sur le Foyer.	Propose occasionnellement des idées innovantes ou des améliorations.	Rares propositions en termes de nouvelles idées ou propositions peu constructives.	Absence totale de propositions ou de réflexion sur des améliorations possibles et résistance aux changements.
Connaître les limites de sa fonction	Connaît et respecte parfaitement les limites de sa fonction.	Connaît et respecte les limites de sa fonction dans la majorité des situations.	Tendance occasionnelle à dépasser les limites ou une méconnaissance partielle des limites.	Non-respect ou méconnaissance complète des limites de sa fonction.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRI agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 9 sur 12

	Très satisfaisant	Satisfaisant	À améliorer	Insuffisant
7. INVESTISSEMENT PERSONNEL				
Adaptation	S'adapte et réagit efficacement à tous les changements, tout en soutenant ses collègues.	S'adapte correctement à la majorité des changements, sans difficulté majeure.	Montre des difficultés récurrentes à s'adapter aux changements.	Incapacité d'adaptation ou résistance aux changements.
Motivation	Engagement et enthousiasme constants.	Motivation visible dans la plupart des situations.	Manque occasionnel de motivation.	Absence régulière de motivation, voire un désengagement, nécessitant une stimulation constante.
Flexibilité	Flexibilité exemplaire, acceptant et gérant des ajustements imprévus.	Flexibilité suffisante dans la majorité des cas.	Difficultés régulières à accepter ou à gérer des ajustements.	Refuse systématiquement de faire preuve de flexibilité, avec une résistance marquée face aux changements.
Commentaire.s supplémentaire.s :				

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 10 sur 12

5. Plan d'action

Points prioritaires	Objectifs fixés	Actions proposées	Échéances

Rue de Joie 113

4000 Liège

www.foyerdesorphelins.com

Processus d'évaluation V.Finale – CD – 1/1

SRJ agréé par l'AViQ

04 252 12 86

secretariat@foyerdesorphelins.be

BE86 0682 2298 5950

BCE 0409.625.654

RPM Liège

Page 11 sur 12

5.1. Quels projets, envies ou initiatives aimerais-tu mettre en place pour faire évoluer la vie au Foyer et pour enrichir ton travail auprès des enfants ?

Fait en trois exemplaires le :

Signatures :

L'évalué.e

L'évaluateur.trice 1

L'évaluateur.trice 2



Livret explicatif

À destination des évalué.es



Table des matières

1. Les objectifs de l'évaluation.....	3
2. Les acteurs de l'évaluation.....	3
3. La convocation à l'évaluation	4
4. Le déroulement de l'évaluation	5
5. Les suites d'une évaluation jugée satisfaisante ou insuffisante	7
6. La gestion des désaccords.....	8
7. La périodicité des évaluations	9
8. Les recours possibles.....	10
9. L'accompagnement de l'évalué lors de l'évaluation	11



1. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation du personnel n'est ni une notation ni un contrôle sanctionnant. Elle s'inscrit dans une démarche constructive qui vise à valoriser les compétences, à encourager le développement professionnel et à aligner les attentes individuelles avec les objectifs de l'organisation.

Contrairement aux idées reçues, l'évaluation porte sur le travail effectué, c'est-à-dire les actions, les compétences et la contribution aux missions de l'institution, et non sur la personne elle-même. L'objectif est de favoriser une approche bienveillante et réfléchie, en valorisant les réussites, en identifiant les difficultés rencontrées et en proposant des pistes d'amélioration.

L'évaluation couvre une période définie et permet d'évaluer la qualité de la collaboration entre le/la collaborateur.trice et son environnement de travail, incluant les collègues, la hiérarchie et les bénéficiaires.

Les objectifs principaux de l'évaluation :

- Identifier les points forts et les axes d'amélioration ;
- Définir des objectifs professionnels concrets ;
- Offrir un espace d'échange structuré et transparent ;
- Assurer la cohérence entre les attentes individuelles et les objectifs organisationnels.

L'évaluation représente un véritable levier d'amélioration continue, tant pour le/la collaborateur.trice que pour l'organisation dans son ensemble. Elle permet d'ajuster les pratiques, d'anticiper les besoins et de renforcer l'engagement des équipes.

2. Les acteurs.trices de l'évaluation

L'évaluation repose sur un principe d'équité : chaque collaborateur.trice est évalué.e selon des critères identiques définis dans une grille d'évaluation commune. Cela garantit une analyse transparente et cohérente.



Le processus implique deux niveaux hiérarchiques, permettant de croiser les perspectives et de limiter les biais subjectifs.

1) Le N+1 : le.la supérieur.e hiérarchique direct.e

Le N+1 est la personne qui travaille au plus près de l'évalué.e dans l'organigramme. Son rôle est central puisqu'il.elle connaît précisément les missions et les réalisations du.de la collaborateur.trice. C'est donc lui.elle qui donne son avis lors de l'entretien d'évaluation.

2) Le N+2 : le.la directeur.trice

Le N+2 joue un rôle complémentaire et essentiel. Il.Elle intervient en tant que garant.e de l'objectivité de l'évaluation. Il.Elle synthétise les échanges et prend du recul sur l'évaluation du N+1. De plus, il.elle facilite la résolution d'éventuels désaccords en tant que médiateur.trice.

Absence de supérieur.e hiérarchique direct.e

Le.La directeur.trice prend le rôle de N+1 et le N+2 est assuré par le.la président.e du Conseil d'Administration ou son.sa représentant.e.

3. La convocation à l'évaluation

La convocation officielle marque le début du processus d'évaluation et elle permet à l'évalué.e de se préparer. Loin d'être une simple formalité, l'évaluation doit être perçue comme une opportunité d'échange constructif, favorisant une démarche participative.

L'entretien d'évaluation doit avoir lieu en dehors de l'horaire de travail effectif afin de proposer un cadre propice à l'échange et d'éviter toute pression liée aux impératifs opérationnels. Toutefois, ce temps est comptabilisé comme des heures de travail.



Délai et mode de communication

Au minimum un mois avant la date prévue, un courrier électronique officiel est adressé au.à la collaborateur.trice évalué.e. Ce délai lui offre le temps nécessaire pour préparer son auto-évaluation, réfléchir aux éléments qu'il.elle souhaite aborder.

Un accusé de réception électronique sera demandé afin de s'assurer que le.la collaborateur.trice a bien pris connaissance de la convocation et des documents annexés.

Contenu de la convocation

Ce document officiel comprend systématiquement :

- La date et l'heure précises de l'entretien, fixées en tenant compte des disponibilités de l'évalué.e ;
- Le lieu de l'entretien ;
- La description de fonction ;
- La grille d'évaluation, afin que le.la collaborateur.trice puisse se préparer avant l'entretien.

4. Le déroulement de l'évaluation

L'entretien d'évaluation suit une approche structurée et bienveillante, qui favorise un échange constructif, équilibré et participatif.

1) Introduction et cadrage de l'entretien

L'entretien commence par une courte introduction du N+1 qui rappelle le déroulement de l'évaluation ainsi que ses objectifs.

2) Autoévaluation de l'évalué.e

Le.la collaborateur.trice prend la parole en premier pour présenter son autoévaluation, réalisée à partir de la grille transmise au préalable. Cet échange permet de mettre en avant les réussites, les progrès réalisés, ainsi que les difficultés rencontrées, tout en proposant des pistes d'amélioration. Le N+1 donne son retour sur l'autoévaluation en posant, si besoin, des questions.



3) Discussion autour de la grille d'évaluation

L'entretien se poursuit par une discussion autour de la grille d'évaluation. L'évalué.e et le N+1 passent en revue chacun des critères de la grille. Il s'agit d'échanger sur l'appréciation de chacun des points, d'argumenter les évaluations attribuées avec des exemples concrets, et de discuter des écarts éventuels entre l'autoévaluation et l'évaluation du N+1. Tout au long de cet échange, le N+2 prend des notes, en restituant fidèlement ce qui s'échange. Il peut intervenir à certains moments pour apporter son regard ou enrichir l'analyse.

4) Discussion sur les objectifs et les besoins

Des objectifs clairs, mesurables et réalistes sont définis pour la période à venir. Ils doivent être en cohérence avec les attentes individuelles du/de la collaborateur.trice et les objectifs de l'organisation. L'identification des besoins en formation, en accompagnement ou en ressources constitue un élément essentiel à discuter.

5) Synthèse et conclusion

L'entretien se termine par une synthèse des points abordés, réalisée par le N+2. Celle-ci met en avant les éléments positifs, les objectifs définis, les moyens mis en place ainsi que les éventuelles difficultés identifiées.

Un compte rendu écrit est rédigé, signé et validé par l'ensemble des parties présentes, garantissant une trace officielle des échanges, des engagements pris et de leur bonne prise de connaissance.

5. Les suites d'une évaluation jugée satisfaisante ou insuffisante

L'évaluation ne se limite pas à un simple constat : elle doit avoir un impact concret sur l'évolution professionnelle du/de la collaborateur.trice, qu'elle soit positive ou qu'elle mette en évidence des points d'amélioration.

Évaluation jugée satisfaisante

Une évaluation positive est avant tout une reconnaissance du travail accompli et des compétences mises en œuvre.

- Valorisation officielle : reconnaissance du travail effectué et encouragement à poursuivre dans cette dynamique
- Opportunités de développement : accès à des formations avancées, participation à des événements professionnels pour enrichir les connaissances et le réseau

Évaluation jugée insuffisante

Une évaluation insuffisante n'est pas une sanction, mais un signal d'alerte qui doit être suivi d'actions concrètes pour permettre une progression positive.

- Mise en place d'un plan d'amélioration : élaboration d'un plan d'actions personnalisé avec des objectifs clairs, réalistes et mesurables.
- Réévaluation à court terme : possibilité d'un nouvel entretien dans un délai de 6 à 12 mois pour évaluer les progrès effectués et s'assurer que l'évolution est positive.
- Accompagnement et formation : accès à des formations spécifiques pour combler les lacunes identifiées.

L'objectif est d'accompagner chaque collaborateur.trice dans son évolution et de lui donner les moyens de s'améliorer.

6. La gestion des désaccords

Les désaccords qui peuvent apparaître lors d'un entretien d'évaluation sont naturels et font partie intégrante d'une démarche d'amélioration continue. L'évaluation repose sur des perceptions subjectives et des analyses croisées, et il est normal que des points de vue divergent. L'essentiel est d'aborder ces différences avec transparence et ouverture.

Reconnaissance et formalisation des désaccords

Lorsqu'un désaccord survient, il doit être acté tel quel dans la grille d'évaluation sans être minimisé ni occulté. La transparence est essentielle pour garantir un dialogue constructif et équilibré. Chaque partie doit pouvoir exprimer son point de vue librement. Il s'agit de reconnaître les divergences.

Signature et période de réflexion

À l'issue de l'entretien, la grille d'évaluation est signée par toutes les parties présentes : l'évalué.e, le N+1 et le N+2. La signature ne signifie pas une acceptation sans réserve de tous les points soulevés, elle atteste simplement que l'entretien a bien eu lieu et que les échanges ont été consignés.

Toutefois, l'évalué.e dispose ensuite d'un délai de 15 jours pour prendre du recul, analyser « à froid » les points discutés et, si nécessaire, apporter des précisions ou formuler une demande de réévaluation de certains aspects.

Si aucun retour n'est fait dans ce délai, l'évaluation est considérée comme validée et acceptée dans son intégralité. Elle devient alors une référence officielle pour la période évaluée.

En offrant cette flexibilité, le processus garantit que l'évaluation soit un outil de dialogue et de progression, et non une source de frustration ou d'incompréhension.



7. La périodicité des évaluations

Afin d'assurer un suivi régulier et constructif, tout en laissant aux collaborateur.trice.s le temps d'atteindre leurs objectifs et d'évoluer dans leurs missions, le dispositif d'évaluation repose sur deux types d'entretiens complémentaires :

1) L'évaluation complète

Organisée tous les deux ans, cette évaluation approfondie permet de :

- Faire un bilan global du travail réalisé sur la période écoulée
- Évaluer l'évolution des compétences et les réalisations concrètes
- Fixer de nouveaux objectifs en cohérence avec les besoins de l'organisation et les attentes du/de la collaborateur.trice
- Identifier d'éventuelles formations ou besoins en accompagnement

Ce rythme biennal permet d'avoir une vision d'ensemble du parcours professionnel, tout en assurant une analyse approfondie et stratégique du travail accompli.

2) L'entretien de fonctionnement

Entre deux évaluations complètes, un entretien de fonctionnement est mis en place pour assurer un suivi.

Cet entretien vise à :

- Faire le point sur les objectifs en cours et ajuster si nécessaire
- Identifier rapidement d'éventuelles difficultés ou besoins spécifiques
- Maintenir un dialogue régulier entre le/la collaborateur.trice et la hiérarchie afin d'éviter l'accumulation de frustrations ou de malentendus

Cet entretien intermédiaire permet d'assurer une continuité dans le suivi tout en évitant le caractère trop formel d'une évaluation complète. Un compte rendu écrit sera également rédigé pour conserver une trace écrite des points abordés.



Dispositif souple et évolutif

En complément de cette périodicité standard, le rythme des évaluations est adapté en fonction de certaines situations spécifiques :

- Pour les nouveaux travailleurs : un entretien de fonctionnement la première année, puis une évaluation pour la deuxième année
- En cas de difficultés majeures signalées : un entretien complémentaire peut être organisé à tout moment pour répondre à un besoin spécifique, sans attendre l'échéance habituelle

8. Les recours possibles

Lorsqu'un.e évalué.e estime, après la période de réflexion de 15 jours, que son évaluation ne reflète pas fidèlement son travail ou comporte des éléments contestables, il.elle a la possibilité d'introduire un recours auprès du Comité exécutif. L'évalué.e souhaitant introduire un recours doit suivre une procédure formalisée telle que définie dans le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI), et qui se déroule comme suit :

- 1) La demande écrite doit être motivée, datée et signée. Cette demande doit être envoyée conjointement au.à la Président.e et au.à la Secrétaire du Comité exécutif. L'envoi peut se faire par courrier électronique
- 2) Si les demandeur.euse.s ne souhaitent pas que le.la délégué.e à la gestion journalière soit présent.e lors des discussions, ils.elles doivent le signaler dans leur demande écrite. Le Comité exécutif statuera sur cette demande
- 3) Une fois que la demande est reçue, le Comité exécutif désigne au moins deux de ses membres ainsi que, si pertinent, le.la délégué.e à la gestion journalière pour rencontrer le.s demandeur.euse.s. Il fixe les dates, les heures et les lieux des rencontres
- 4) Si le Comité exécutif accepte l'exclusion du.de la délégué.é à la gestion journalière, une première rencontre a lieu avec trois membres du Comité exécutif. Un procès-verbal de cette réunion est rédigé et signé par chaque participant

Une seconde rencontre est ensuite organisée en présence des demandeur.euse.s, des représentants du Comité exécutif et du/de la délégué.e à la gestion journalière.

- 5) Après avoir entendu les demandeur.euse.s, le Comité exécutif se réunit pour décider des suites à donner. En cas de conflit, il peut solliciter un médiateur de son choix.

Si la demande concerne un ou plusieurs membres du Comité exécutif, ceux-ci sont exclus de toute prise de décision tout au long de la procédure. Le Comité exécutif veille, tout au long du processus, à adopter une attitude d'équité vis-à-vis des personnes concernées.

9. L'accompagnement de l'évalué.e lors de l'évaluation

Si un.e collaborateur.trice souhaite être accompagné.e par un tiers (avocat.e ou syndicat) lors de son entretien d'évaluation, il.elle doit en informer l'organisation au moins une semaine à l'avance, en précisant l'identité de l'accompagnant.e.

La présence d'un tiers est soumise à un accord interne et doit faire l'objet d'un cadre précis et formel. Son rôle se limite strictement à celui d'observateur.trice : il.elle ne participe pas aux échanges et veille uniquement au bon déroulement de l'entretien dans la bonne conformité.

Les évaluateur.trice.s ne peuvent pas être assisté.e.s par une personne extérieure, telle qu'un.e avocat.e, sous peine de rendre la procédure irrégulière.