

Mobiliser l'intelligence collective

Un bénéfice partagé pour le personnel et l'institution !

François Gonin

Consultant en développement humain et organisationnel, prof. HES honoraire, Lausanne

2 mai 2024

Face à la pénurie du personnel ...

Parmi les divers moyens existants en matière de gestion des ressources humaines: fidéliser !

⇒ Mais, comment fidéliser son personnel ?

- 1) Comment font les employeurs de choix ?
- 2) La gestion participative des prestations professionnelles collectives

Les caractéristiques des employeurs de choix

- Mission de l'organisation
- Culture et environnement de travail
- Développement des compétences et évolution professionnelle
- Passion au travail

Si vous prenez soin de vos salarié·e·s, ils parleront positivement de votre institution et deviendront spontanément des ambassadeurs.

- Clarification des attentes
- Sens important donné au travail
- Rapport harmonieux entre les collègues de travail
- Soutien de la ou du responsable
- Apprentissage continu
- Information régulière au personnel concernant les résultats ou la performance organisationnelle
- Reconnaissance soutenue des employé·e·s

= Management !

Le processus de gestion (management) des prestations professionnelles

« Processus par lequel les responsables hiérarchiques précisent les missions et les objectifs confiés au personnel (collaboratrices et collaborateurs ainsi qu'équipes de travail) et visent à optimiser ses performances en lui fournissant les feedbacks et reconnaissances appropriés ».

Concrètement, quelques difficultés des pratiques d'évaluation individuelle en entreprise

Finalités de l'évaluation

- finalités pas claires, évaluation influencée, voire détournée de son but (questions de rémunération).

Objets de l'évaluation

- réalité du travail pas prise en compte (en particulier, le travail est de plus en plus collectif ...);
- de plus en plus difficile d'identifier précisément les contributions individuelles;
- en cas de structures matricielles, perte de la vue d'ensemble des performances de son employé·e.

Cadre de référence

- bases de l'évaluation pas forcément disponibles ou pertinentes (cahiers des charges et objectifs).

Démarche et outils

- pratique chronophage, dont le retour sur investissement est questionné;
- rythme irrégulier ou trop espacé pour permettre une évaluation constructive des performances;
- manque de suivi;
- évaluations parfois sources de craintes, de tensions, etc.

Comment renforcer sa position d'employeur de choix ?

Une réponse parmi d'autres :

Développer la **mobilisation de l'intelligence collective** au moyen d'un processus de GRH :

La **gestion participative des prestations professionnelles collectives**

Pourquoi une démarche basée principalement sur le collectif ?

- Pour «coller» à la réalité du travail !
- Parce que la qualité des performances et des prestations est le résultat d'un travail collectif entre les membres d'une équipe et aussi des équipes entre elles.



Pourquoi une démarche participative ?

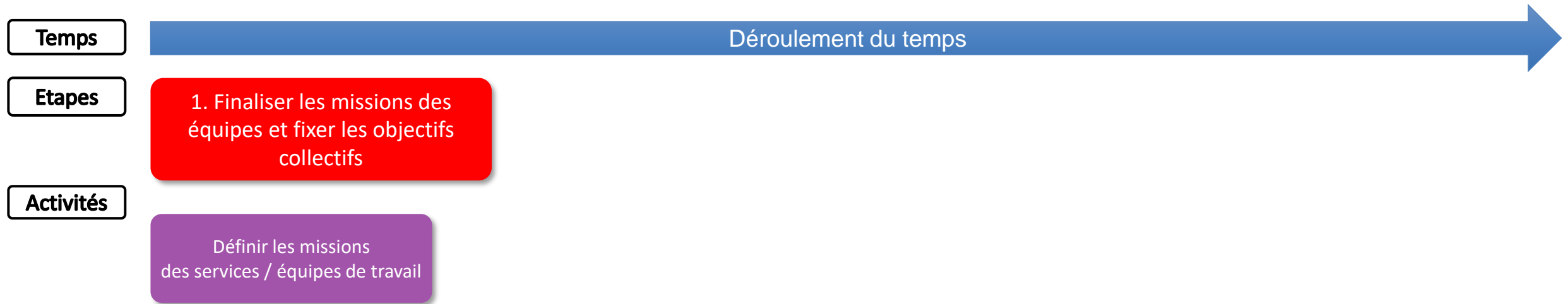
Les collaboratrices et les collaborateurs au cœur de l'amélioration continue

- Les collaboratrices et les collaborateurs sont les acteurs qui connaissent le mieux le terrain.
- Ce sont les personnes confrontées aux problèmes qui ont les solutions !
- C'est eux qui peuvent le plus facilement :
 - ✓ évaluer ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien dans leur environnement de travail
 - ✓ faire des propositions d'amélioration concrètes et qui font sens pour eux.



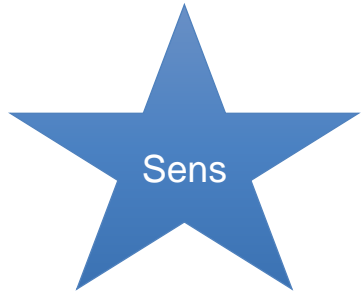
La gestion des prestations professionnelles collectives :

1. Finaliser les missions des équipes ...



Etape 1 : finaliser les missions ...

Pour des attentes claires, avec leurs finalités, au niveau des équipes et des personnes



P
E
R
M
A
N
E
N
T

Missions de l'équipe

- Définies avec des membres de l'équipe
- Connues et comprises par tous
- Indicateurs clés



Définition de la mission de l'institution/du service

Définir, de manière participative, la **mission** de l'institution et des différents services.

⇒ Pour quoi votre institution/service existe ? Quelle est la raison d'être de votre institution/service ? Quelle est sa spécificité ?

Exemple : Fondation Cogest'ems

« La Fondation Cogest'ems a pour but de proposer, au Pays-d'Enhaut, une offre en soins et en accompagnement à toute personne atteinte dans sa santé mentale ».

Exemple : service d'intendance Résidences Notre-Dame

« Dès l'entrée du ou de la Résident-e et durant tout son séjour, créer avec lui ou elle, au quotidien, un milieu de vie accueillant, chaleureux et sécurisé et prendre soin de ses effets personnels, selon ses besoins et ses habitudes de vie, en intégrant son entourage ».

Définition de la vision de l'institution/du service

Définir, de manière participative, la **vision** de l'institution par rapport à sa mission :
« image idéale et unique de l'avenir ».

⇒ Vers quoi tend votre institution/service ? Quel est l'avenir rêvé de votre institution/service ?

Exemple : Fondation Cogest'ems

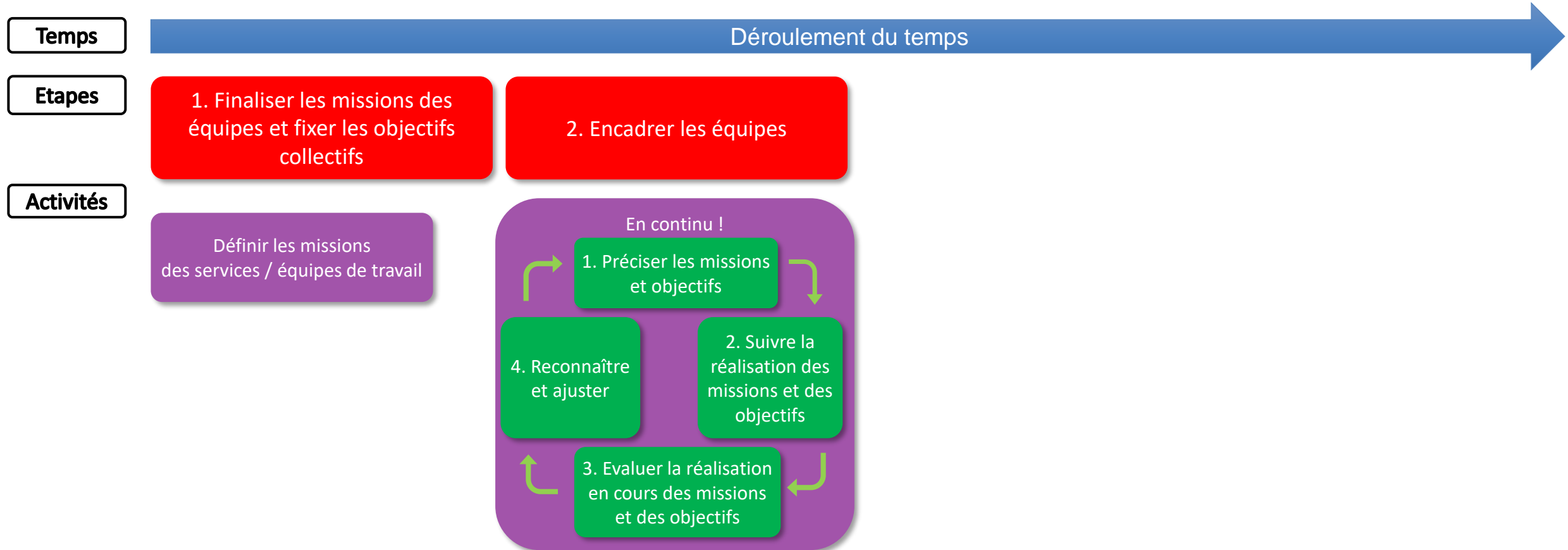
« Être une institution de référence, formatrice, dans le développement et la mise en œuvre de prestations pluridisciplinaires relevant les défis de demain en matière de santé mentale, promouvant la déstigmatisation de la psychiatrie ».

Exemple : service d'intendance Résidences Notre-Dame

« Le Résident se sent comme à la maison, grâce à un accompagnement personnalisé du service intendance favorisant son bien-être au quotidien ».

Le cycle de la gestion des prestations professionnelles collectives :

2. Encadrer les équipes



Etape 2 : encadrer les équipes

Conduire, accompagner les collaborateurs et les collaboratrices ainsi que les équipes



- Guider les collaborateurs et les collaboratrices dans la réalisation de leurs missions en leur donnant des retours fréquents et explicites sur la manière dont ils ou elles réalisent leur travail et répondent aux attentes.
- Donner du sens.
- Créer les conditions de la motivation.
- Vérifier et donner l'appui nécessaire
- Reconnaître et valoriser le travail accompli.
- Soutenir les collaborateurs et les collaboratrices dans leur développement, en identifiant leurs besoins et en mettant à leur disposition les moyens nécessaires.

Conduire, accompagner les collaborateurs et les collaboratrices ainsi que les équipes (suite)

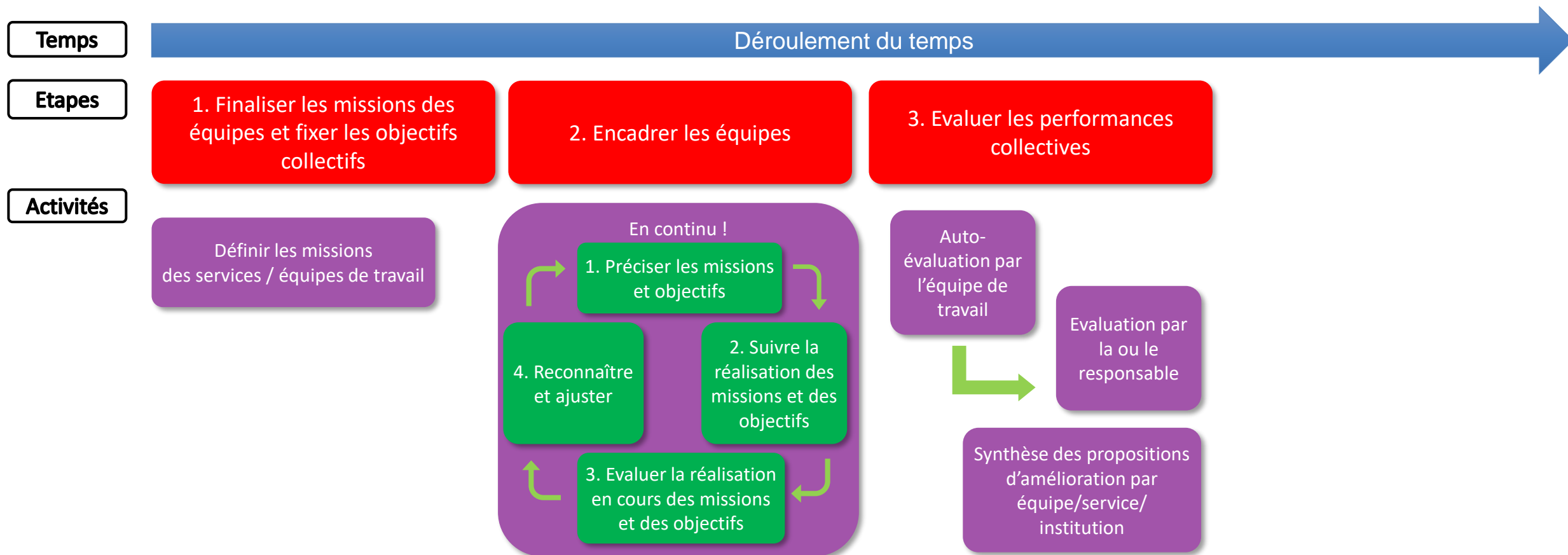
- Tout au long de l'année, **échanges réguliers sur les prestations, les objectifs collectifs**, les indicateurs de service et les difficultés rencontrées en vue d'effectuer les ajustements nécessaires.

- ⇒ Séances d'équipe
- ⇒ Séances interservices
- ⇒ Echanges informels
- ⇒ Feedbacks individuels



Le cycle de la gestion des prestations professionnelles collectives :

3. Evaluer les performances collectives



Evaluation des prestations professionnelles collectives

- Volonté de la réaliser 1x/année.
- Elle est composée de 2 principales étapes :
 - ✓ une **séance d'auto-évaluation** de chaque équipe, animée par un-e porte-parole (issu-e de l'équipe et élu-e par elle)
 - ✓ une **séance d'évaluation** des prestations professionnelles collectives, conduite par le ou la responsable d'équipe.

Les points abordés

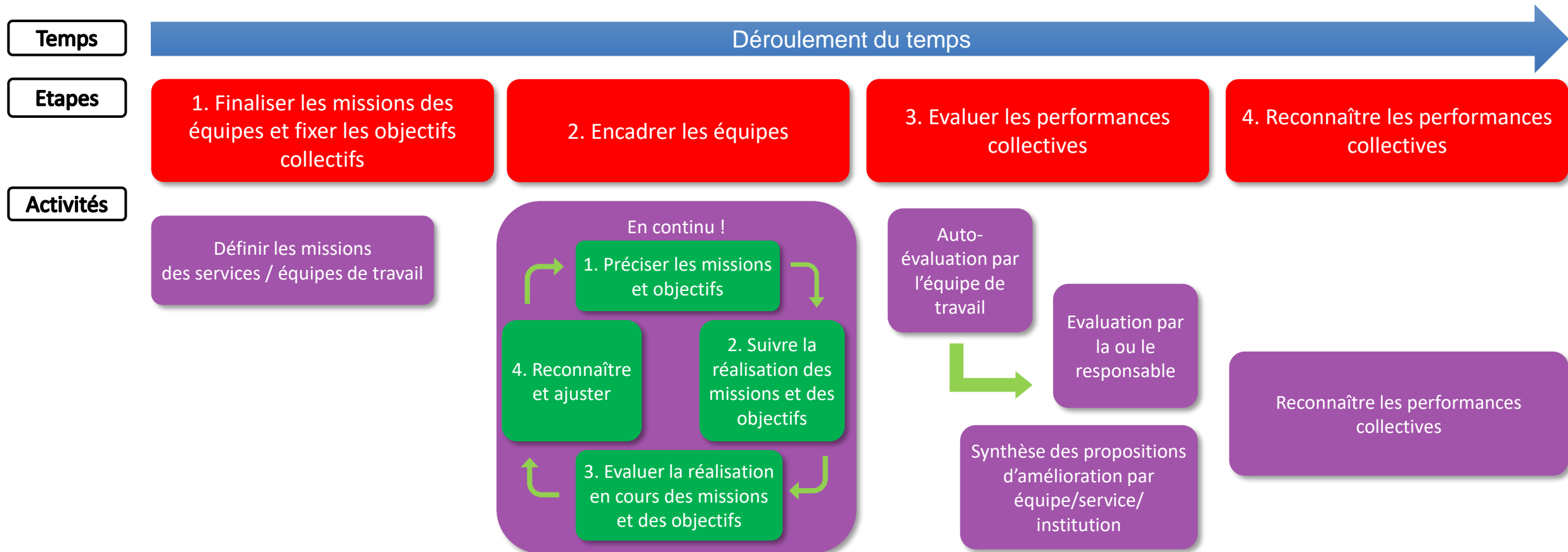
- Réalisation des **missions** de l'équipe, du service
- **Objectif(s) collectif(s)** de l'équipe (dès la 2^e année)
- Satisfaction de l'équipe sur sa **dynamique d'équipe**
- Satisfaction de l'équipe sur l'**encadrement**

- Propositions en vue de **l'amélioration de la réalisation de la mission et du fonctionnement** :
 - de **l'équipe**
 - du **service/de l'institution**
- Besoins de **développement / formation** de l'équipe

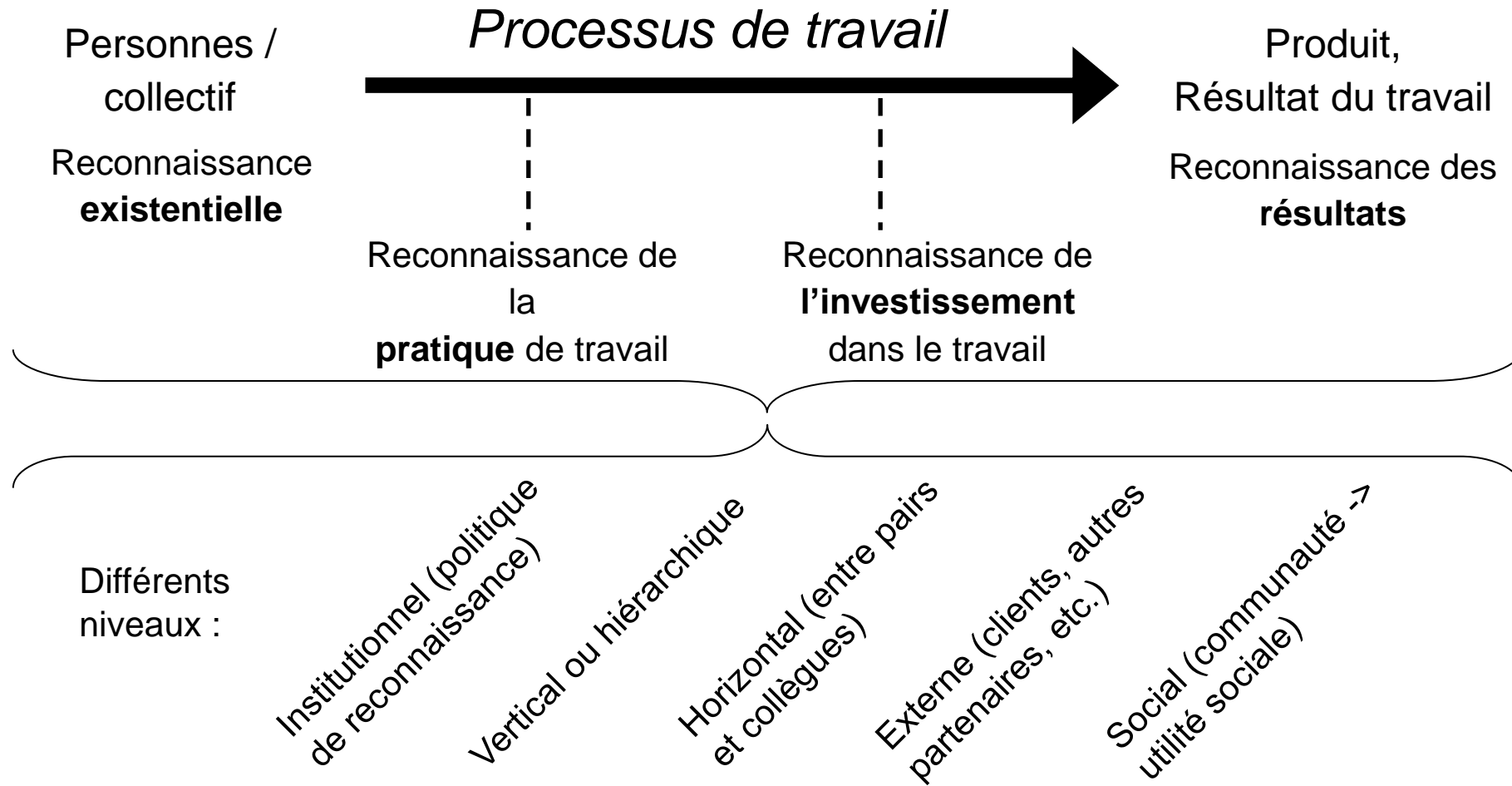


Le cycle de la gestion des prestations professionnelles collectives :

4. Reconnaître les performances collectives

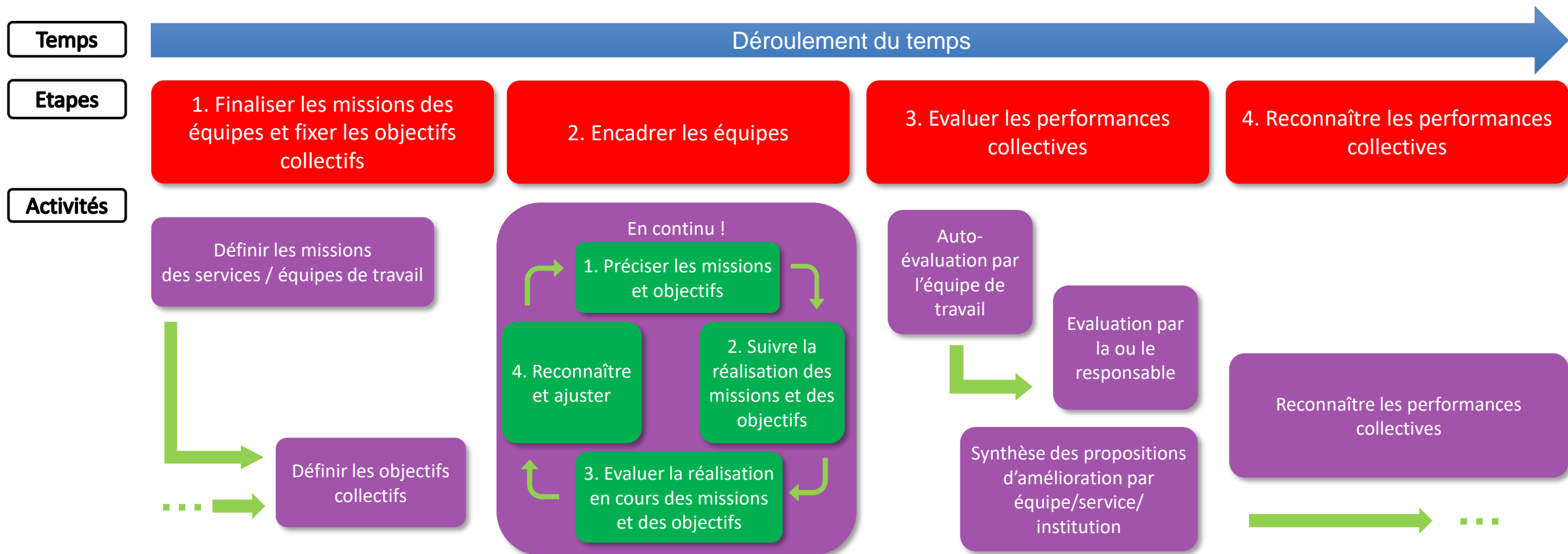


Les dimensions et les niveaux de la reconnaissance



Le cycle de la gestion des prestations professionnelles collectives :

1. ... et fixer les objectifs collectifs



Etape 1 : finaliser les missions et fixer les objectifs

Pour des attentes claires, avec leurs finalités, au niveau des équipes et des personnes



P
E
R
M
A
N
E
N
T

Missions de l'équipe

- Définies avec des membres de l'équipe
- Connues et comprises par tous
- Indicateurs clés



Objectif(s) collectif(s) de l'équipe

- Définis de manière participative, avec l'équipe
- Indicateurs de réussite
- Moyens à disposition

T
E
M
P
O
R
A
I
R
E

Suite donnée au cycle d'évaluation collective

Sur la base des évaluations et propositions des équipes :

- ✓ Définition des objectifs collectifs pour **l'équipe**
- ✓ Choix et priorisation des mesures et projets à mettre en œuvre au niveau du **service/de l'institution**
- ✓ Mise en œuvre des mesures d'amélioration et projets, sous la responsabilité du/de la responsable d'équipe / de la direction.



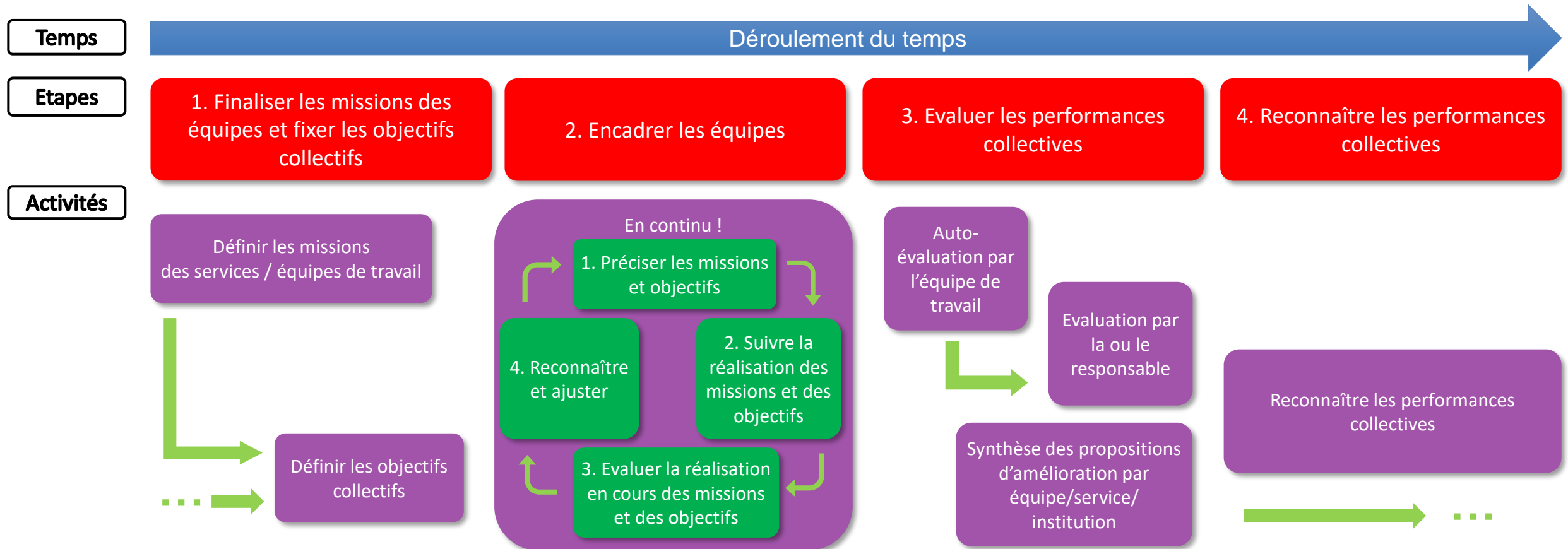
Exemples d'objectifs fixés dans un EMS suite aux évaluations collectives

- Planifier un colloque d'équipe hebdomadaire
- Afficher les informations générales dans le service
- Harmoniser les pratiques communes aux 3 étages (prise de poids, changement literie,..)
- Standardiser des processus en cafétéria
- Réaliser un bilan annuel pour évaluer l'intégration des proches
- Améliorer la précision des données dans les documents officiels (valeur cible: 99%)
- Instaurer une participation ponctuelle des ICUS aux colloques des cadres
- Etc.

Un exemple de suivi des objectifs collectifs dans un EMS



Le cycle de la gestion des prestations professionnelles collectives: c'est la mise en œuvre de tout le processus qui apporte la valeur ajoutée !



Mobiliser l'intelligence collective

Dans cette approche, les **conditions de coopération** sont développées au sein des équipes (Le Boterf, 2018):

- ✓ pour assurer le **savoir-coopérer**
- ✓ pour rendre possible le **pouvoir-coopérer**
- ✓ pour faciliter le **vouloir-coopérer**
- ✓ pour **faire progresser les façons de coopérer.**

Ainsi, **l'intelligence collective** est mobilisée, permettant d'atteindre une **performance collective**, soit un objectif commun.

En conclusion : les principaux avantages (1)

La méthode permet de :

- **responsabiliser** l'ensemble des acteurs considérés comme des acteurs clés de la qualité des prestations;
- remettre la raison d'être au centre des réflexions et ainsi **redonner du sens**;
- favoriser la **communication**, la **coopération** et la **cohésion** au sein des équipes;
- faire émerger les idées, les confronter et les faire fructifier dans une optique **d'amélioration continue, d'adaptation ou d'innovation**;
- développer et exploiter **l'intelligence collective** au service du développement des **compétences collectives** et de l'atteinte **d'objectifs communs**;

En conclusion : les principaux avantages (2)

- **gérer la performance organisationnelle;**
- possédant toutes les propriétés propres aux **organisations qualifiantes** et **en apprentissage permanent**, servir de socle à une évolution naturelle vers la **gouvernance partagée**.

Les expériences réalisées démontrent que **les avantages de cette méthode se réalisent concrètement !**

Le système est **accepté**, il fait sens et produit immédiatement des **effets positifs !**

Un retour reçu dernièrement !

Message reçu de la cheffe de projet de la mise en œuvre de la méthode dans son EMS:

«Quant à notre unité pilote, elle a effectivement démarré un second cycle avec une nouvelle porte-parole dont les 1ères paroles ont été :

« Grâce à l'évaluation collective, j'ai vu un changement au sein de l'équipe : auparavant au moindre problème qui se posait on le déposait à notre cadre, désormais on y travaille tous directement entre collaborateurs de l'interdisciplinarité !».

C'est pas beau ça ??»

Une réponse à la pénurie du personnel et à l'épuisement professionnel

En renforçant sa position **d'employeur de choix** :

- Par le développement des compétences des collaboratrices et des collaborateurs, qui **prennent la parole, adoptent une position réflexive, utilisent un cadre de référence, se positionnent.**
- Par une **reconnaissance existentielle** des collaboratrices et des collaborateurs, qui peuvent devenir des **acteurs.**
- Par le développement de la **coopération** et de l'**inclusion** au sein des équipes.
- Par le développement d'un **processus cohérent** de gestion des prestations professionnelles, qui **fait sens par rapport à la réalité du terrain.**
- Par le développement de la **motivation intrinsèque** individuelle et collective.

Merci pour votre attention !

Et à disposition ...

pour développer un **projet adapté et spécifique** sur cette thématique dans
votre institution ou pour une **formation** :

www.fgonin.ch

fg@fgonin.ch

079 203 27 48

Quelques références bibliographiques (1)

- BERNAUD J.-L., DESRUMAUX P., GUEDON D., (direction), *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*, Dunod, 2016
- BRUN, J.-P., LAVAL C., *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*, Ed. Eyrolles, 2018
- EMERY Y., GONIN F., *Gérer les ressources humaines*, Lausanne, PPUR, 3^e éd., 2009
- EMERY Y., GIAUQUE D., GONIN F., *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire*, Lausanne, PPUR, 2019
- GONIN F., *Mobiliser l'intelligence collective: le défi de la mise en œuvre. Comment développer un management participatif des performances collectives*, Revue HR-Today, no 3, 2023
- GONIN F., WEIDMANN J., AGASSIZ I., KONISHI M., *Evaluer les performances collectives: un cas pratique*, Revue HR-Today, no 1, 2018
- LE BOTERF G., *Construire les compétences collectives. Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux de professionnels*. Eyrolles. 2018
- LEVESQUE A., *L'évaluation individualisée du rendement et ses effets pervers sur les relations au sein des équipes de travail : paradoxe dans les organisations*, Travail de maîtrise en sciences de l'orientation, Québec, Université Laval, 2009

Quelques références bibliographiques (2)

- MILLET J.-G., CASPAR P., NORMAND C., *Evaluation: trappe ou tremplin ?*, Paris, Groupe Eyrolles (Editions d'Organisation), 2010
- PAILLE P. (dir), *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines. Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*. Presses de l'Université de Laval, 2014
- ROCHE A., *Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ?* Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2021/67 (Vol. XXVI), pages 51-79
- VIDAILLET B., *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Seuil, 2013
- WEIDMANN J., GONIN F., KONISHI M., AGASSIZ I., *L'impact de la gestion de la performance du personnel au collectif sur la cohésion des équipes dans le secteur médico-social*, article présenté au Congrès AGRH, octobre 2018
- WEIDMANN J., KONISHI M., GONIN F., *Le travail avec des objectifs et des récompenses de groupe est-il bénéfique ?*, Revue Gestion, Vol. 41, no 4, Hiver 2017
- WHITTINGTON R. et al., *Stratégique*, Pearson France, 12 éd., 2020