

Evaluer les performances collectives: un cas pratique

Des chercheurs de la HEIG-VD publient ici les résultats d'une évaluation pilote des performances collectives dans un EMS genevois.

Texte: collectif*

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont parfois contradictoires. D'un côté, le collectif est présenté et loué par les organisations comme un facteur indispensable au succès de l'entreprise, le postulat de base étant que la performance de toute l'équipe est supérieure à la somme des performances individuelles («ensemble, nous sommes forts!»). De l'autre côté, la performance continue majoritairement d'être évaluée et récompensée sur une base individuelle.

Dans un monde interconnecté, où les processus de travail sont de plus en plus complexes et interdépendants, nous pensons pour notre part que les systèmes favorisant la collaboration s'avèrent être nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Notamment, la gestion de la performance au niveau collectif permet un meilleur échange d'informations entre les personnes, ce qui représente un avantage stratégique dans une économie du savoir comme la nôtre.

Partage des connaissances, entraide, cohésion et engagement

Forts de ces constats, nous avons réalisé une recherche, financée par la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), entre 2012–2014, qui avait pour but de comprendre comment les aspects individuels et collectifs pouvaient être pris en considération dans l'évaluation des performances et de définir les outils RH à utiliser dans ce cadre. Cette recherche a mis en exergue les nombreux avantages de la gestion de la performance collective: partage des compétences, entraide, cohésion, engagement au travail (voir aussi l'article paru dans la revue *Gestion* en décembre 2016). Dans un monde professionnel exigeant réactivité et circulation rapide de l'information, ces avantages sont importants. Sa mise en œuvre est cependant conditionnée à la garantie d'une répartition équitable des tâches par le manager et que ce dernier soit précis sur les attentes professionnelles (missions et objectifs).

Le cas d'un EMS genevois:

«Les Résidences Notre-Dame»

Fidèles à notre mission de Haute Ecole Spécialisée, nous avons cherché à transférer nos connais-

sances nouvelles et développer cette pratique RH innovante. Ce sont les établissements médico-sociaux «Les Résidences Notre-Dame» à Genève qui ont répondu à notre appel lancé lors de la conférence au Salon RH à fin 2013.

Notre collaboration s'amorce en 2014: l'EMS avait à ce moment-là 175 collaborateurs répartis en deux sites pouvant accueillir jusqu'à 131 pensionnaires. Dès avril 2017, soixante lits supplémentaires sur un troisième site augmentent leur capacité d'accueil. Il nous a été confié la mission de développer et de mettre en œuvre un

«La réalisation de la mission dépendant largement de la qualité du travail collectif, la direction et les cadres de l'EMS ont décidé de prendre comme colonne vertébrale du système l'aspect collectif.»

système de gestion des performances individuelles et collectives (vu qu'ils ne disposaient d'aucun système jusque-là). Ce système de gestion de la performance doit s'inscrire dans le sens des missions de l'institution et dans un processus d'amélioration continue des prestations.

Le dispositif imaginé pour évaluer le collectif et l'individuel

La première question qui se posait était de savoir comment faire cohabiter les deux systèmes, à savoir l'évaluation de la performance individuelle et de la performance collective. La réalisation de la mission dépendant largement de la qualité du travail collectif, la direction et les cadres de l'EMS ont décidé de prendre comme colonne vertébrale du système l'aspect collectif.

L'évaluation de la performance collective est réalisée en principe une fois par an et est composée de deux principales étapes:

- une séance d'auto-évaluation des équipes, animée par un porte-parole (issu de l'équipe et formé pour ce rôle);
- une séance d'appréciation de la performance collective, conduite par le responsable d'équipe.

Le système de l'évaluation collective est composé:

- du bilan de la période écoulée: évaluation de la réalisation des missions de l'équipe, des compétences organisationnelles et «métier», ainsi que des objectifs collectifs, de la satisfaction de l'équipe sur sa propre dynamique (entraide, collaboration, circulation des informations, feedbacks, etc.), de la satisfaction de l'équipe sur l'encadrement (clarté des missions et des objectifs, communication, feedbacks réguliers, reconnaissance, etc.);
- de l'évaluation des besoins en développement de l'équipe (formation, accompagnement sur la place de travail);
- de la détermination des compétences «métier» et des objectifs pour la période à venir.

Dès lors, comment gérer l'évaluation individuelle? Partant de l'idée qu'un bon management est un management qui donne des feedbacks constructifs, fréquemment et régulièrement, sans attendre un entretien annuel d'appréciation, et compte tenu de la charge supplémentaire de travail due à l'ouverture d'un 3e site de l'EMS en 2017, nous avons proposé un système d'évaluation simple et flexible.

Ainsi, le système de feedback individuel est composé:

- de feedbacks réguliers sur le travail et les compétences attendues donnés tout au long de l'année, de manière informelle.
- chaque fois que se produisent des faits significatifs, positifs ou problématiques, un entretien formel est réalisé dans lequel un formulaire (léger) «feedback individuel» est rempli.

* François Gonin, professeur; Jean Weidmann, professeur; Isabelle Agassiz, adjointe scientifique et Mario Konishi, chef de projet Ra&D, Institut Interdisciplinaire du Développement de l'Entreprise (IIDE), HEIG-VD.

Identifier les besoins, définir les référentiels

Au vu des enjeux importants pour les équipes, un soin tout particulier a été apporté au développement du nouveau dispositif, et la réflexion y a été menée avec la participation de la direction et des cadres. Entre janvier 2015 et décembre 2016, nous avons commencé par identifier les besoins spécifiques de l'organisation, puis avons successivement élaboré la politique de gestion de la performance (choix et définition des valeurs organisationnelles, choix et définition des compétences organisationnelles), défini les référentiels métier (missions et compétences métier), puis la procédure de gestion de la performance et des outils (formulaire d'appréciation de la performance collective, formulaire de feedback individuel, principes de management, charte de communication).

La phase de mise en œuvre a commencé en août 2016 par des séances d'information au personnel, suivies de la formation (cadres et collaborateurs). Ensuite, les porte-paroles ont été élus et formés. Les séances d'auto-évaluation des

équipes et les séances d'évaluation de la performance collective des équipes à proprement parler ont commencé en janvier 2017 (avec une présence et un accompagnement par la HEIG-VD lors de toutes les séances).

La mise en œuvre du système de gestion de la performance a été évaluée avec les cadres, les porte-paroles et le personnel à partir de mars 2017, en parallèle du suivi des propositions d'amélioration exprimées lors des séances d'évaluation de la performance collective.

263 propositions d'améliorations et risque de frustrations

Les échanges lors des séances d'auto-évaluation et d'évaluation ont été nombreux et fructueux permettant aux équipes de se focaliser sur leur cœur de métier. Le fait d'avoir commencé par redéfinir les valeurs et les compétences organisationnelles ainsi que les missions et les compétences métier a permis aux équipes de se recentrer sur leur raison d'être et sur des propositions pour améliorer la qualité de leurs prestations.

Beaucoup de propositions d'améliorations furent énoncées (263!), portant tout autant sur des questions techniques qu'organisationnelles. Cadres comme collaborateurs ont exprimé un vif enthousiasme pour cette approche collective de gestion des prestations de travail. Outre le fait qu'elle soit bien comprise, elle a un sens pour eux.

La prise en considération de leur point de vue professionnel et la confiance qui leur a été accordée à travers cette démarche a contribué à valoriser le personnel. Les échanges provoqués ont créé une dynamique positive pour l'équipe et bénéfique pour les résidents et leur bien-être. Les interactions avec la hiérarchie ont été bien vécues car les collaborateurs se sont sentis libres de s'exprimer, sans jugement. Les cadres, de leur côté, se sont sentis engagés dans un processus d'amélioration continue autant de leur management que de la qualité des prestations de leur équipe. Enfin, la concrétisation rapide de certaines de leurs suggestions d'amélioration du travail a été fortement appréciée.

Il s'agit de relever qu'une telle démarche crée beaucoup d'attentes chez les collaborateurs. Les cadres se sont trouvés parfois en difficulté pour arriver à répondre dans des délais opportuns à cette masse de propositions (du fait, en particulier de l'ouverture concomitante du 3e site à partir d'avril 2017), ce qui a provoqué quelques frustrations.

Par ailleurs, l'introduction du système de feedback individuel suscite encore quelques interrogations de la part du personnel: comment ce feedback est-il réalisé? A quel rythme? Sur la base de quels critères? Qu'est-ce qui garantit l'équité?

Premiers impacts sur l'organisation et les équipes

Les impacts de cette démarche sont déjà visibles à plusieurs niveaux:

- la communication au sein des équipes et entre elles s'est améliorée, favorisant une meilleure gestion des missions et des problèmes, même si

les nouvelles pratiques de feedback et de libération de la parole nécessitent un certain temps d'apprentissage;

- la communication ascendante, des collaborateurs aux cadres, a été favorisée;
- des propositions d'améliorations ont déjà été mises en œuvre;
- des réflexions sur la nature du travail et la collaboration interdisciplinaire se sont renforcées;

«La prise en considération de leur point de vue professionnel et la confiance qui leur a été accordée à travers cette démarche a contribué à valoriser le personnel.»

- la cohésion au sein des équipes s'est développée (par exemple, certaines équipes ont commencé à prendre le café ensemble);
- des besoins en formation ont été énoncés, auxquels l'organisation est en train de répondre.

Les conditions de succès et les conclusions

Une telle démarche est exigeante. Les conditions de succès sont donc importantes. Le soutien actif de la direction est bien entendu déterminant. Les cadres doivent pleinement s'approprier la démarche participative nécessitant de la confiance, de la délégation et de la disponibilité. Le personnel doit être bien informé et formé à ce nouveau système. L'intégration de la gestion de la performance dans une logique d'ensemble cohérente est essentielle (valeurs et compétences organisationnelles, charte de communication, etc.). Les propositions émergeant des séances d'évaluation doivent être suivies d'effet. Dans ces conditions, il est difficile ainsi d'envisager un tel aggrégationnel et communicationnel sans un accompagnement au changement.

Cette nouvelle approche de la gestion de la performance s'inscrit bien dans l'évolution souhaitée par beaucoup d'organisations consistant à disposer d'un processus de gestion:

- plus proche des réalités professionnelles;
- se basant sur les compétences des collaborateurs;
- et donc favorisant la motivation et la performance.

Dans ce sens, on peut relever la convergence entre cette approche et le développement des organisations collaboratives.

En conclusion, la gestion de la performance collective est porteuse de sens: elle permet, par une démarche mobilisatrice et motivante, de concentrer les énergies des cadres et du personnel sur la raison d'être de l'organisation et sur les moyens de mieux l'accomplir. C'est une démarche exigeante qui pousse toute l'organisation à un fonctionnement cohérent, ce qui n'est jamais simple. ■

Références

Gomez-Mejia, L. R., & Franco-Santos, M. (2015). *Creating a Culture of Collaboration, Innovation, and Performance through Team-Based Incentives. The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*, 199.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.

Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. Paper presented at the Academy of management proceedings.

Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.

Weidmann, J., Konishi, M., & Gonin, F. (2016). Le travail avec des objectifs et récompenses de groupe est-il bénéfique? *Gestion*, 41(4), 32-35.



La mécanique subtile de la gestion collective

Dans un monde complexe, rapide et interconnecté, les organisations ont compris que leur succès dépend plus de leurs équipes que de leurs employés considérés séparément. Le partage de l'information, l'entraide, la confiance créent l'agilité organisationnelle, une capacité qui devient vitale (Singh, Sharma, Hill, & Schnackenberg, 2013). Pour gagner en agilité et en performance, de plus en plus d'organisations ont ainsi commencé à utiliser – partiellement ou entièrement – des objectifs et des récompenses d'équipe/collectifs. La gestion de la performance du personnel au collectif consiste à fixer des objectifs et donner des récompenses collectives aux équipes à la fin d'une période donnée, à l'instar du processus individuel classique. Ainsi, une équipe est évaluée et la récompense est partagée en son sein, sur une base égale (chacun la même part) ou équitable (chacun reçoit selon sa contribution).

La gestion de la performance du personnel au collectif est une pratique qui découle de plusieurs champs de la recherche scientifique. Tout d'abord, il est bien connu que les objectifs et incitatifs de travail améliorent la performance car les individus concentrent leur attention, mobilisent leurs efforts et se retrouvent motivés à dé-

velopper des stratégies pour atteindre le but (Locke & Latham, 1990). Par ailleurs, la recherche en psychologie sociale montre qu'une forte interdépendance dans les tâches à effectuer, c'est-à-dire celles qui induisent un travail en groupe, constitue une condition favorable à l'entraide, le partage des informations, la communication et la coopération (Wageman & Baker, 1997). Les objectifs et incitatifs de groupe/collectifs encouragent les individus à travailler ensemble pour atteindre un but commun. Ils visent à créer un cercle vertueux par lequel les équipes développent des processus positifs (collaboration, communication, entraide) et ce qu'on appelle des «états émergents» positifs (cohésion, confiance, fierté d'appartenir au groupe, autres sentiments positifs) qui amènent à plus de performance (quantité, qualité), performance qui elle-même renforce ces éléments (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Les objectifs et incitatifs ne sont cependant pas toujours efficaces. Ils dépendent en effet de nombreux facteurs: les caractéristiques des individus (leur personnalité, leur motivation à travailler, leurs compétences); l'organisation (sa culture, sa stratégie, ses décisions) et enfin des tâches à faire (leurs difficultés, l'interdépendance qu'elles demandent). Ils dépendent aussi du style du manager (par

exemple, un leadership qui favorise l'autonomie des employé(e)s est plus efficace sur le long terme [Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013]).

Au niveau collectif, les incitatifs dépendent de la composition de l'équipe (âge, compétences, personnalités), de sa taille (plus elle est grande, moins les incitatifs collectifs fonctionnent car les individus se sentent peu concernés par le but commun), de son interdépendance (les individus doivent dépendre les uns des autres pour effectuer leurs tâches), et de son histoire (conflits et succès passés, ancienneté de l'équipe, clans et sous-groupes éventuels). Finalement, l'effet des incitatifs dépend de la récompense elle-même: son ampleur, sa fréquence et son mode de distribution. De manière générale, une distribution équitable, c'est-à-dire en fonction de chaque contribution individuelle, est préférable à une distribution égale entre les membres, même si cela dépend ensuite du type de tâche à faire et de la possibilité d'identifier les contributions individuelles (Gomez-Mejia & Franco-Santos, 2015). Et bien entendu, l'efficacité des objectifs d'équipe dépend de leur qualité. Ils doivent être SMART et, en particulier être suffisamment généraux pour impliquer tous les membres dans leur réalisation.