

# Les équipes fixent leurs propres objectifs

L'EMS des Bonnesfontaines, à Fribourg, a déployé des séances d'évaluation collective au sein de son établissement. Son directeur, Christian Morard et sa responsable RH, Anne-Claude Jaccottet, nous livrent leurs impressions sur cette démarche novatrice.

Anne Vallelian

C'est lors d'une présentation de François Gonin, consultant RH et professeur HES honoraire, à un événement organisé par l'AFIPA, l'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées (aujourd'hui AFISA, Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées et de l'aide et des soins à domicile), que Christian Morard découvre le concept d'évaluation des prestations professionnelles collectives (voir encadré) mis au point par François Gonin. «Nous sommes toujours en quête d'amélioration», explique le directeur de l'EMS Bonnesfontaines. «Nous réalisons des évaluations individuelles une fois par année alors que notre organisation

fonctionne par équipe – soins, administration, animation, cuisine, etc. C'est pourquoi cette méthode nous a convaincus: mener des séances d'évaluation collective est, au regard de notre organisation, particulièrement porteur de sens.» Pour sa mise en œuvre, les responsables ont dû se former et les documents être mis à jour. «François Gonin nous a suivis pendant toute cette période de formation», raconte notre interlocuteur. «Il était fondamental que l'outil soit élaboré sur une base solide et précise afin de s'adapter aux spécificités de notre institution.» La première phase de formation a débuté en octobre 2021 et s'est étendue quasiment sur une année.

## **Prévenir les risques psychosociaux**

Avant de démarrer le projet, la direction de l'EMS a tout d'abord rencontré le personnel afin de lui présenter ce nouvel outil qui remplace partiellement les évaluations annuelles individuelles. Les collaboratrices et collaborateurs ont rapidement adhéré à la démarche novatrice. «Naturellement, l'entretien individuel reste possible, mais plus forcément une fois par année.» Grâce à cette méthode, le personnel peut désormais davantage participer à l'amélioration continue des prestations et à l'évolution de l'établissement. «En outre, il est valorisant pour les collaboratrices et collaborateurs de faire le point sur les

objectifs qu'eux-mêmes ont fixés», ajoute Anne-Claude Jaccottet, responsable des ressources humaines et de l'administration. A l'automne 2022, l'EMS lance le premier tour des séances d'évaluation collective. Suivant les étapes de la procédure, les membres de chaque équipe se réunissent tout d'abord pour s'auto-évaluer. «Fixer des objectifs n'a pas forcément été facile pour tout le monde», indique Christian Morard. Les équipes ont l'habitude de se voir régulièrement mais davantage pour aborder l'aspect technique de leur quotidien plutôt que se questionner sur leur fonctionnement et l'ambiance qui pourrait être améliorée. Selon le concepteur, François Gonin, cette méthode prévient aussi les risques psychosociaux. D'après lui, il est capital de cultiver un climat de travail de qualité en amont pour prévenir des désaccords en aval. Le directeur de l'institution en est convaincu: «Nous nous réunissons trop fréquemment pour évoquer ce qui ne fonctionne pas. Ne devrait-on pas travailler sur la bienveillance et la solidarité?»

### Des résultats prometteurs

L'autonomie des équipes, tel est le souhait de Christian Morard. «Je rêve qu'elles cultivent un esprit positif autour de leur travail. Nous devons pouvoir discuter des choses qui fonctionnent, il faut s'en réjouir et le célébrer et qu'on accepte l'imperfection. Je suis persuadé que cet outil permet aux équipes de se fixer des objectifs en commun et de ressentir du plaisir dans leur travail au quotidien. La communication s'en retrouve accrue et les conflits amoindris.» À la suite de ces séances d'évaluation collective, l'équipe de cuisine a, par exemple, trouvé une nouvelle organisation qui favorise justement le dialogue entre ses membres. «Le chef a instauré une petite discussion de cinq minutes trois fois par semaine qui renforce leur collaboration.» Pour la direction de l'EMS, la clé du succès réside dans la cohésion des équipes. «Pour faire évoluer le travail, les collaboratrices et collaborateurs doivent se mettre ensemble. Le lead se

fera de plus en plus par équipe, j'en suis certain, nous sommes à l'orée de grands changements.» Après deux tours de séances d'évaluation collective, les résultats sont prometteurs. «Naturellement, pour certaines personnes, le changement est considérable. Donner leur avis n'est pas forcément dans leurs habitudes», concède Anne-Claude Jaccottet. Lors de cette deuxième expérience, certaines personnes étaient plus en confiance et avaient une vision très claire de leur quotidien quand d'autres éprouaient encore des difficultés à rester dans le cadre des objectifs de l'établissement. «Nous pouvons encore travailler sur un meilleur accompagnement des porte-paroles dans leur mission», souligne la responsable RH. Chaque tour d'évaluation est propice à la remise en question et à l'amélioration. «Nous sommes convaincus que le personnel se réjouira de plus en plus de cette séance d'évaluation collective de fin d'année d'ici quelques temps.» Tourné vers l'avenir, l'EMS poursuit sa progression: il introduira l'année prochaine la méthode Montessori qui vise à développer l'indépendance et l'autonomie des personnes âgées. D'après le directeur, il réside une logique dans cette évolution de la société. «On essaie de rendre la résidente ou le résident le plus autonome possible et en même temps, l'équipe doit davantage fonctionner en collectif pour apporter des solutions.» ■

**«Je suis persuadé que l'évaluation collective permet aux équipes de ressentir du plaisir dans leur travail au quotidien. La communication s'en retrouve accrue et les conflits amoindris.»**

**Christian Morard,**  
directeur de l'EMS Bonnesfontaines

#### LA MÉTHODE DANS LE DÉTAIL

La méthode du management participatif des prestations professionnelles collectives repose sur les quatre étapes du processus du management des prestations professionnelles:

1. Décrire les attentes. La première étape consiste en la description de la raison d'être et des missions, ainsi que de la vision, de l'organisation et de chacune de ses équipes, complétés par des objectifs collectifs fixés après le premier cycle d'évaluation des prestations professionnelles.
2. Optimiser le fonctionnement et la conduite. Les équipes et leurs responsables échangent régulièrement sur les prestations professionnelles, les objectifs et les difficultés pour effectuer les ajustements nécessaires.
3. Évaluer les prestations professionnelles. L'évaluation est réalisée une fois par an et comprend une séance d'auto-évaluation des équipes (animée par les porte-paroles) et une séance d'appréciation (par les responsables d'équipe).
4. Reconnaître les prestations professionnelles. La dernière étape consiste à synthétiser les évaluations et les propositions des cadres et des équipes de manière à choisir et prioriser les mesures et projets à mettre en œuvre lors de la période suivante.

Plus d'informations sur la méthode:

→ [www.fgonin.ch](http://www.fgonin.ch)