

ARTISET – la fédération des prestataires de services pour les personnes ayant besoin de soutien

ARTISET - Concepts innovants

La série «UpGrade: renouveler et améliorer ce qui existe» présentera des modèles, concepts et projets innovants relatifs au développement professionnel et personnel. Elle crée l'impulsion nécessaire pour regarder une situation personnelle difficile d'un œil neuf.

News

14.02.2023

UPGRADE | Les bénéfices de la performance collective dans un EMS

L'EMS de la Jogne à Charmey ne procède plus à des évaluations individuelles de ses collaborateurs. Les équipes s'auto-évaluent une fois par an dans un premier temps et proposent des actions d'amélioration qui sont ensuite suivies.

La pénurie de personnel soignant guette dangereusement le secteur de la santé. Cette situation tendue a déterminé l'EMS de la Jogne à prendre des mesures pour améliorer ses conditions de travail. «Nous avons tout intérêt à être attrayants», confirme Nathalie Chollet, directrice de l'EMS. Le village de Charmey étant excentré, la problématique de pénurie de personnel s'est d'autant plus intensifiée.

Pas d'entretiens «alibi»

Quand François Gonin présente l'outil de gestion des prestations collectives à l'Association fribourgeoise des institutions pour personnes âgées (AFISA-VFAS), Nathalie Chollet se montre tout de suite intéressée, constatant que les entretiens individuels d'appréciation sont souvent vécus comme «alibi» et chronophages. Dans les missions de l'EMS, le management participatif est déjà à l'ordre du jour. Le mettre en œuvre sur le terrain est en revanche plus compliqué. «Pour déployer cet outil de manière concrète au sein de nos équipes, nous avons donc fait appel à François Gonin, alors professeur en gestion des ressources humaines à la HEIG-VD», explique la directrice.

Besoin du collectif

D'abord cadre puis chef de projet RH dans diverses administrations, François Gonin enseigne ensuite à la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). Ses expériences le conduisent à mener des réflexions sur le collectif et l'individuel dans les entreprises. «Je suis convaincu que les organisations durables réussissent grâce à l'intégration des collaboratrices et collaborateurs dans leur processus décisionnel et leur gestion», souligne le consultant RH. En introduisant un tel outil au sein de son établissement, Nathalie Chollet a aussi en tête la génération Z qui, selon elle, ne se contente pas de ce que l'on propose. «Ils veulent participer à la réflexion et amener leur pierre à l'édifice.» Pour François Gonin, le déploiement de la mesure répond également au besoin de sens que ressentent les équipes. «A plusieurs reprises, j'ai entendu de leur part que la place prédominante donnée à l'individuel dans la pratique habituelle de l'entretien annuel d'appréciation n'avait plus de sens pour eux.»

Concrètement

La première étape a été d'adapter l'outil de gestion des prestations collectives au contexte spécifiques des EMS fribourgeois. La méthode implique l'intervention de porte-parole issus du personnel. «Ces représentantes et ces représentants se sont donc proposés et ont été formés à ce nouvel outil, explique Nathalie Chollet. Les cadres ont suivi la même formation.» Porte-paroles et cadres ont ensuite développé la mission spécifique à chaque secteur pour amorcer la démarche. «Avec cet outil, une fois par année, les équipes s'auto-évaluent dans un premier temps et proposent des mesures d'amélioration. Dans un deuxième temps, l'équipe rencontre son responsable et le porte-parole fait état de ce qui a été discuté en première séance, ce qui permet une définition conjointe des objectifs.»

Une équipe proactive

Chaque équipe a désormais ses propres mesures à mettre en place sous la responsabilité des cadres. Aux yeux de la directrice, les effets sont perceptibles. «Les collaboratrices et les collaborateurs se sentent plus autorisés à donner leur avis et osent demander ce dont ils ont besoin. D'un autre côté, ils pointent des situations peu optimales mais proposent aussi des mesures pour y remédier. Ils sont proactifs, c'est très intéressant pour nous et valorisant pour les équipes.» Pour François Gonin, cet outil améliore rapidement la qualité des prestations. «Le système devient plus efficace et permet ainsi de dégager du temps pour les résidentes et les résidents, au cœur de la mission première d'un EMS, rappelons-le.»

Une démarche humaine

Nathalie Chollet est convaincue des bénéfices de cet outil et souhaite le conserver à long terme. «Les balbutiements des débuts se sont stabilisés et je suis persuadée qu'après quelques cycles, on ne pourra plus se passer de cet outil.» Actuellement, les rôles sont nouveaux pour les porte-paroles qui doivent conduire la séance d'auto-évaluation de leur équipe. «Quant aux cadres, il n'est pas toujours facile à accepter que ce soit les équipes qui apportent des solutions», concède la directrice. Pour François Gonin, les cadres doivent adopter une autre posture qui s'apparente plus à celle d'un manager-coach. «C'est un changement de culture à adopter mais on constate que cela devient progressivement plus naturel!» Pour Nathalie Chollet, cet outil se rapproche du management horizontal sans forcément tout renverser. Selon François Gonin, cet outil va même au-delà de la gestion. «C'est de la mobilisation de l'intelligence collective qui déploie une énergie positive dans les équipes!»

www.fgonin.ch
fg@fgonin.ch

Tiré de :

<https://www.artiset.ch/Sous-la-loupe/Personnel-qualifie/of79eho9/PlmEB/?lang=fr&id=098A01BE-7F0F-4287-98F0DDDE4EB4063C&p=1&method=article.detail#Concepts>