

Gestion des prestations professionnelles et mobilisation de l'intelligence collective

Introduction

Ce document présente la politique relative à la gestion des prestations professionnelles. En tant que telle la politique est un énoncé de principes qui sert de guide en vue de l'action. La politique explique le pourquoi, à qui cette pratique de gestion des ressources humaines s'adresse, comment l'utiliser et son état d'esprit.

Cette politique doit être précisée par une procédure qui expose quant à elle les étapes, qui fait quoi et quand, ainsi que les outils.

La gestion des prestations professionnelles

Parmi les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, la gestion des prestations professionnelles est au cœur de l'efficacité globale de l'organisation.

Pour déployer les effets attendus, cette politique doit reposer sur une **culture d'ouverture**, de **dialogue** et d'**amélioration continue** ainsi que sur un **management de type participatif**, qui valorise les **approches collaboratives et positives**. Les collaborateurs et les collaboratrices doivent être considérés dès lors comme des partenaires qui sont des acteurs-clés de leur propre développement et de celui de l'organisation.

Buts de la gestion des prestations professionnelles

Le système de gestion des prestations professionnelles vise à :

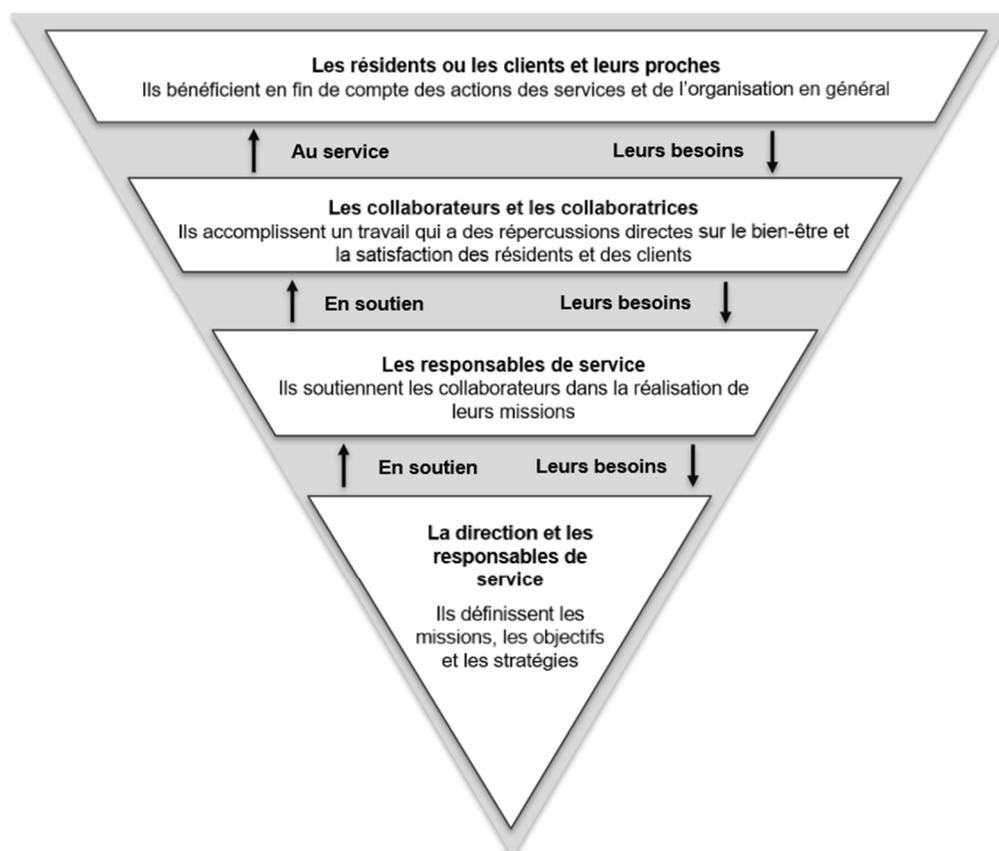
- concentrer les énergies des cadres et du personnel sur la raison d'être de l'organisation, sur son sens ;
- améliorer la qualité des prestations et faire face aux difficultés de terrain, dans une perspective d'amélioration continue ;
- favoriser l'échange et la prise de recul sur le travail, en instaurant une culture du dialogue et du feedback ;
- impliquer et responsabiliser tous les collaborateurs et les collaboratrices, ainsi que reconnaître et valoriser les réalisations collectives et individuelles ;
- développer une intelligence collective, renforcer la coopération et la cohésion, par un management participatif, qui s'appuie sur les valeurs de l'institution.

Grands principes

Pour que l'organisation puisse réaliser ses missions et offrir un accompagnement de qualité, l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices doivent connaître et comprendre les lignes directrices de l'institution, les missions qui leur sont confiées et les objectifs à poursuivre.

De manière générale, l'institution considère que tout doit être fait pour que ses collaborateurs et ses collaboratrices, qui sont les personnes les plus fréquemment au contact des résidents ou des clients, délivrent un accompagnement de qualité, répondant aux besoins et attentes de ces derniers. Ainsi, l'encadrement a la responsabilité de mettre en place les conditions nécessaires et de soutenir les collaborateurs et les collaboratrices pour qu'ils et elles puissent réaliser au mieux leurs missions.

Une pyramide inversée représente cette manière de considérer le rôle du management :



L'institution considère les collaborateurs et les collaboratrices comme des acteurs-clés de l'amélioration continue et valorisent le dialogue entre les équipes et les hiérarchies, dans une optique de co-construction.

En outre, la qualité des prestations délivrée résultant essentiellement d'un **travail collectif**, l'institution s'appuie principalement sur un système participatif de **gestion collective des prestations**. Ainsi, l'évaluation des prestations et les réflexions sur les mesures d'amélioration se font de manière participative, sur la base des constats effectués par les collaborateurs et les collaboratrices. Le principe d'auto-évaluation de l'équipe, avant l'évaluation par la hiérarchie, est primordial pour amener l'équipe à prendre du recul sur son travail et son fonctionnement et pour valoriser et responsabiliser l'ensemble des collaborateurs. Le processus d'évaluation collective se déploie une fois par année. Le suivi de la mise en œuvre des objectifs et mesures d'amélioration se fait de manière régulière, en principe par le biais des séances existantes. Le système se veut agile de manière à prendre en compte les spécificités et contraintes des différents services et à s'adapter en conséquence.

Pour garantir le **développement des compétences individuelles et le traitement des dysfonctionnements individuels**, ce système comprend également un volet individuel.

Le suivi individuel des prestations est réalisé tout au long de l'année par un management de proximité et des **feedbacks réguliers** axés sur la reconnaissance du travail ainsi que le développement et la valorisation des compétences individuelles. Un accent particulier est mis sur les feedbacks positifs qui permettent de renforcer les bonnes pratiques, la confiance, la motivation et la performance. Les dysfonctionnements sont traités dès qu'ils surviennent. Les attentes sont clairement explicitées et des moyens sont mis en place pour aider le collaborateur ou la collaboratrice. Si la situation le justifie, des mesures administratives sont prises.

Pour favoriser le développement et l'évolution professionnelle des collaborateurs et des collaboratrices, un « **entretien de développement** » a lieu tous les 2 à 3 ans. Cet entretien permet de mettre en lumière les souhaits et projets de développement des collaborateurs et des collaboratrices ainsi que les possibilités d'évolution que peut offrir l'organisation. C'est l'occasion pour le collaborateur ou la collaboratrice d'acquérir une meilleure compréhension de la vision organisationnelle, des projets en cours et des évolutions à venir, et ainsi d'identifier, avec son ou sa responsable, les opportunités qui lui permettraient de se développer dans le sens de ses aspirations.

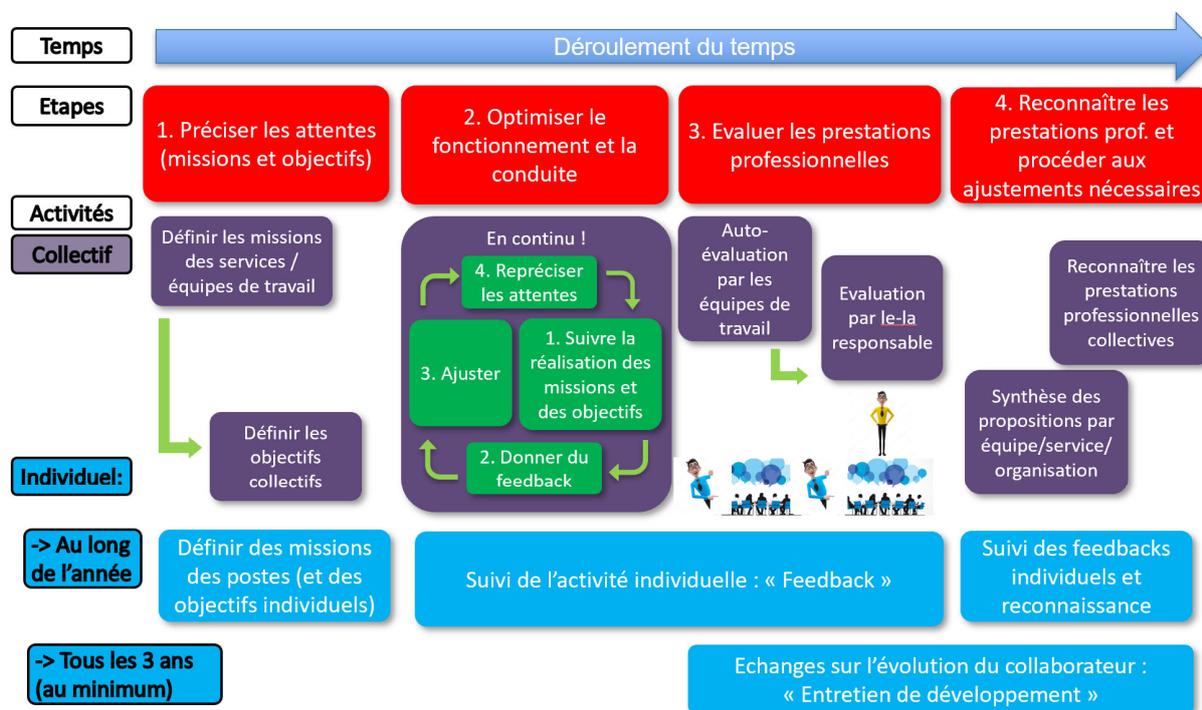
Les différentes étapes de la gestion des prestations professionnelles

| Etapas-clés | Buts |
|---|--|
| 1. Préciser les attentes (finaliser les missions et fixer les objectifs) | Une équipe de travail ou un poste avec une raison d'être et des responsabilités principales claires et finalisées, en lien avec les missions de l'organisation, et complété par des objectifs. |
| 2. Optimiser le fonctionnement et la conduite | Par un dialogue constant, une équipe de travail ou une collaboratrice ou un collaborateur motivé à réaliser les responsabilités confiées, en bénéficiant de conditions matérielles et humaines propices à la réalisation du travail. |
| 3. Evaluer les prestations professionnelles | Des éléments factuels identifiés, permettant d'apprécier les prestations professionnelles réalisées par l'équipe de travail ou la collaboratrice ou le collaborateur. |
| 4. Reconnaître les prestations professionnelles et procéder aux ajustements nécessaires, permettant d'évaluer l'ensemble du processus | Des points forts de l'équipe de travail ou de la collaboratrice ou du collaborateur renforcés, des réussites valorisées et des mesures prises, susceptibles d'améliorer leurs prestations professionnelles. |

Tiré de : Emery Y. & Gonin F. *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne. Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR). 2009 (3^e édition).

Vision globale de la gestion des prestations professionnelles

Le schéma ci-dessous présente une vision globale de la gestion des prestations professionnelles collectives et individuelles.



Les éléments de l'évaluation

Au niveau collectif, pour effectuer le bilan de la période écoulée, les auto-évaluations et les évaluations portent sur :

- les missions de l'équipe ;
- des objectifs collectifs ;
- la dynamique d'équipe ;
- la satisfaction de l'équipe sur le management.

Les auto-évaluations et les évaluations sont basées sur des réalisations concrètes de l'équipe, sur des indicateurs concrets prédéfinis et sur la satisfaction des résidents ou des clients et de leurs proches.

Pour déterminer les axes de développement de la période future, les auto-évaluations et les évaluations abordent aussi :

- les besoins de développement, de formation de l'équipe ;
- des propositions en vue de l'amélioration de la réalisation de la mission et du fonctionnement de l'équipe. Les objectifs collectifs seront définis sur cette base ;
- des propositions en vue de l'amélioration du fonctionnement global de l'institution, qui seront traitées au niveau de la direction.

Au niveau individuel :

Les feedbacks portent sur l'un et/ou l'autre des aspects suivants :

- la réalisation des activités quotidiennes ;
- les situations nouvelles ou particulières ;
- les objectifs individuels ;
- les attentes exprimées ;
- le respect des règles ;
- la qualité des relations avec les collègues, la hiérarchie, les partenaires et les clients.

L'entretien de développement porte sur :

- les souhaits de développement et d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice ;
- le potentiel d'évolution du collaborateur ou de la collaboratrice ;
- les possibilités de développement qui peuvent être offertes par l'organisation.

Les outils associés à cette politique :

- la procédure de gestion des prestations professionnelles ;
- le formulaire d'évaluation collective ;
- le formulaire de feedback ;
- la charte de communication ;
- les principes de management.