



ESPACECOMPÉTENCES

CENTRE DE FORMATION
DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL

Révision de l'évaluation du personnel

Monsieur Johann CAFFARO
Responsable OSAD et Ressources Humaines

SISP S.A.

LEADERSHIP ET MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

PROJET RÉALISÉ DANS SA PRATIQUE
PROFESSIONNELLE

LMP15-1

30.10.2015

1 Situation

Comme dans de nombreuses entreprises, la vie des collaborateurs est ponctuée d'évaluations de son travail. Un moment important, voire stressant qui va demander au collaborateur de s'arrêter sur le cours de son activité afin de faire un bilan. Au sein de mon entreprise, ce bilan reprend une année complète de vie du collaborateur, ceci indépendamment de son taux d'activité ou d'absence prolongée. L'objectif cité est la notation de quatre domaines connus de tous et notés individuellement comme suit : très bonne / bonne / à améliorer / insuffisant. Il vient en conclusion une définition d'objectifs annuels pour se mettre en conformité avec les critères explicites (ceux listés avec le document) et implicites via le responsable du service où travaille la personne.

Les collaborateurs se retrouvent devant une check-list de normes à tenir qui devient rapidement désuète avec les années qui passent, dans le sens qu'elle ne démontre que peu de progression et le développement professionnel est inexistant dans ces critères. De plus, les approches du nouveau management se doivent de prendre en considération le facteur humain, et ce, encore plus à ce moment individuel et intimiste qu'est une évaluation du personnel.

À l'heure actuelle, la documentation utile à l'évaluation du personnel se divise en 3 groupes :

1. Un formulaire d'évaluation à remplir avec les quatre axes à noter et à commenter :
 - a. Politique de l'institution,
 - b. Relation avec le client et l'entourage,
 - c. Relation avec l'équipe,
 - d. Dans le cadre de la fonction.

S'en suis une partie dédiée à la pose d'objectifs,

2. Des listes de critères institutionnels pour les axes 1 à 3, pour le dernier il existe des listes et des cahiers de fonction établis pour chaque corps de métier,
3. Les audits qualité (tenue de dossiers pour les soins, audits hygiène pour l'hôtellerie, questionnaires...).

2 Problématique

Ma difficulté dans cet exercice est de devoir juger du personnel sur une grille sectorisée en quatre grands axes qui ne correspondent pas à leur cahier de fonction. Je souhaite retrouver du sens dans ce moment de bilan annuel, en faisant enfin rentrer la dimension humaine au moment de l'entretien par un ensemble cohérent entre mission de l'entreprise et évaluations individuelles du collaborateur... tout cela afin de pouvoir évaluer les ressources et faiblesses actuelles et passées du collaborateur et ainsi pouvoir fixer des objectifs qui parlent à celui-ci. Ceci permettrait d'éviter ce qu'il se passe régulièrement depuis plusieurs années, à savoir du personnel qui ressort ses objectifs quelques jours avant l'évaluation pour voir s'il a atteint ou pas ce qui lui avait été demandé douze mois plus tôt. De plus, l'évalué(e) ne se sentant pas impliqué(e) dans cette démarche ne propose que rarement des objectifs pour la période à venir alors qu'il serait plus utile et efficace qu'il/elle propose des objectifs en lien avec ses aspirations professionnelles mais aussi personnelles, les deux n'étant pas incompatibles.

3 Objectifs

J'ai pu, suite à la passation de nombreuses évaluations du personnel et retours d'évaluations faites par d'autres, recueillir différents ressentis et difficultés rencontrés dans cet entretien d'évaluation. Afin de ne pas proposer une version bis de l'entretien d'évaluation qui n'apporterait pas de plus-value, j'ai pris un engagement envers mes pairs et équipes de proposer un changement significatif et de décliner leurs attentes en objectifs.

Voici ces objectifs que mes pairs et moi avons décidés :

1. Avoir une lecture claire voir intuitive de l'outil d'évaluation,
2. Avoir une compréhension universelle des points à évaluer et de la méthode de notation,
3. Avoir un système de notation équitable par la réduction de la subjectivité,
4. Donner du sens à tous les collaborateurs d'avoir une évaluation annuelle, et ce quelle que soit l'ancienneté dudit collaborateur,
5. Unifier la terminologie utilisée dans le cahier de fonction et dans le formulaire d'évaluation.

4 Inventaire et évaluation des options

Cet inventaire a été effectué avec deux groupes. Le premier est l'équipe à ma charge directe, à savoir le service ambulatoire et le deuxième groupe est constitué de mes pairs responsables d'équipes. J'ai voulu ce séquençage en vue de réaliser mon projet au sein de mon équipe (microsystème) mais en gardant en tête que je souhaitais à long terme une diffusion dans l'ensemble des services de l'institution (mésosystème). Voici les différentes idées qui sont ressorties de ces brainstormings :

1. Groupe de mon équipe :
 - a. Faire appel à un organisme externe à l'entreprise pour l'évaluation du personnel : *répond partiellement aux objectifs, car il crée une discontinuité par le fait que les acteurs externes n'interviennent pas à toutes les étapes de vie d'un collaborateur (entrée, intégration, formation, supervision...),*
 - b. Faire un format d'évaluation à deux parties : *une éditée par l'employé et l'autre par le responsable hiérarchique. Avec une synthèse médiane finale : répond partiellement à mes objectifs, car ne fait qu'augmenter le côté fastidieux et la subjectivité,*
 - c. Changer les critères assez génériques par des actes concrets qui font office de points d'évaluation : *ne réponds pas à mes objectifs, car ne fait qu'accentuer le modèle mis en place,*
2. Groupe de mes pairs :
 - a. Reprendre à zéro l'ensemble de la phase d'évaluation du personnel en la modifiant entièrement : *Perte de repères trop importants pour l'évaluateur et l'évalué(e), rupture du continuum évaluation-temps,*
 - b. Etablir un mode d'emploi à l'usage des évaluateurs en annexe au formulaire d'évaluation : *Accentue le côté fastidieux en multipliant les documents de référence durant l'évaluation,*
 - c. Unifier et rendre cohérent l'ensemble des documents à l'usage de l'évaluation : *Permet de répondre à l'ensemble des objectifs. Les différents acteurs de l'évaluation feront plus objectivement des observations des actions en amont de l'évaluation puis affineront les notations durant l'entretien. Ceci*

tout en s'inscrivant dans le continuum du parcours professionnel du collaborateur en interne.

5 Prise de décision

Nous avons décidé de choisir l'option d'unifier et de rendre cohérent les documents à l'usage de l'évaluation du collaborateur. Cette approche permet de mieux répondre à un objectif sous-jacent qui est devenu presque prioritaire au fil des rencontres avec le groupe de travail : éviter une modification trop radicale ainsi qu'une perte de repères et d'informations.

Mais en vue des objectifs et attentes, je me devais de faire plus que de la cosmétique dans ces documents. Au final, dans l'avancée de ma réflexion sur le sujet (bilan d'apprentissage), des observations sur le terrain, et des cours suivis en formation, je trouve dans cette solution l'application de ma ligne directrice, tout en évitant les écueils du changement qui ont été énoncés lors de notre formation. Ainsi naît le grand titre de mon action : « Réforme des documents de l'évaluation du personnel et du cahier de fonction ».

6 Plan d'action et moyens utilisés

Le travail pour réaliser la mise en œuvre de ce projet sera séquencé en 6 étapes et réalisé par 4 acteurs :

Étape	Qui ?	Quoi ?	Quand ?
1	Moi-même	Recherches d'exemples dans de grandes institutions ainsi dans les cours EC. Réflexion préliminaire aux modifications à apporter.	Semaines 34/35-2015
2	Moi-même	Modification du formulaire d'évaluation (Voir annexe I).	Semaines 36/37-2015
3	Moi-même	Modification du cahier de fonction : il reprendra à l'identique dans sa partie « compétences » la terminologie du formulaire d'évaluation (Voir annexe II).	Semaines 38/39-2015
4	Responsable qualité	Relecture des 2 documents modifiés : étape primordiale pour veiller à ce que les documents modifiés ne soient pas en opposition avec d'autres procédures.	Semaines 40-2015
5	Direction et Directeur des soins	Vérification que les documents correspondent à la philosophie de l'entreprise, aux conventions, aux lois... et que la ligne directrice concernant l'évaluation des compétences de prise en charge du client soit respectée.	Semaines 41-2015
6	Moi-même + personnel du service ambulatoire	Tests des nouveaux documents et validation de l'adéquation des indicateurs.	Semaine 03-2016

7 Évaluation des résultats et indicateurs

La question de l'évaluation de mon projet n'a pas été chose aisée, car il implique de prendre en considération les différents groupes d'acteurs au sein de l'entreprise : les dirigeants, les pairs et les employés. Ceci m'a amené à mixer les résultats escomptés (les attentes) avec la validation de l'outil (le fonctionnement).

Voici les indicateurs sélectionnés :

1. Satisfaction du collaborateur évalué :
Afin de vérifier l'impact du nouveau formulaire sur le ressenti du collaborateur quant à la prise en charge de l'aspect humain dans ce formulaire, j'ai décidé d'utiliser une partie du questionnaire d'épanouissement « Gallup Workplace Audit » de l'organisme de sondage américain Gallup. Ce questionnaire sera passé avant et après l'évaluation afin de mesurer l'impact susmentionné (Voir annexe III). Cet impact sera mesuré avec les 2 réponses ainsi obtenues aux questions 4,5,6,7 et 9.
2. Nombre d'incompréhensions liées au formulaire d'évaluation soulevées par l'évalué(e). Cet indicateur permet de vérifier que le formulaire est suffisamment clair aux yeux de l'évalué(e) (cible : moins de 5 incompréhensions sur les 40 items)
3. Nombre d'écarts de notation entre les 2 évaluateurs présents sur les items pouvant être notés par les 2 évaluateurs. Cet indicateur permet de vérifier que le système de notation est interprété de la même manière par tous les évaluateurs (cible : max 20% de différence de notation des items concernés),
4. Nombre d'objectifs proposés par l'évalué(e) qui ont été validés par les évaluateurs. Cet indicateur permet de voir si le collaborateur trouve du sens au système d'évaluation et se sent donc plus impliqué qu'auparavant dans son évaluation (cible : au moins 1).

8 Conclusion

Le projet a été très formateur dans la mise en place concrète des éléments. Je souhaitais une réforme dans notre système d'évaluation afin d'insuffler un nouvel essor auprès des collaborateurs. La partie création a demandé une concentration soutenue afin d'éviter de dériver du but initial. J'ai du bien souvent reprendre la lecture de ma problématique / objectifs-indicateurs et ceci afin de rester dans ma ligne directrice.

L'autre difficulté a été au moment de la relecture par la responsable qualité et par certains de mes pairs, car je me suis retrouvé confronté au manque de confiance que j'accordais à mes connaissances dans la gestion des ressources humaines. Les questionnements ou remarques ont souvent porté sur la façon d'appréhender du personnel n-1. C'est là que l'outil SPORDEC m'a été d'une grande aide afin de développer mes arguments de façon claire et concise. Pour chaque remarque ou critique émise, j'ai pu donner une réponse sur ma réflexion faite en amont.

J'ai pu apprécier l'engouement et la bienveillance de mes collaborateurs lors des groupes de travail que nous avons eus ensemble, d'avoir une évaluation adaptée à leur vie professionnelle au sein de mon service. J'ai aussi eu le plaisir de les voir motivés et impliqués dans ce projet. Il est aussi important de noter que la dynamique de groupe a permis d'obtenir un travail plus élaboré et abouti que si je l'avais exécuté seul.

EVALUATION DU NIVEAU DE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS DE LA SISP S.A.

D'après le « Gallup Workplace Audit » de l'institut de sondage américain Gallup, outil très largement utilisé dans le monde.

CONSIGNE : METTRE UNE CROIX DANS LES LIGNES OÙ VOUS VOUS RETROUVEZ DANS L’AFFIRMATION CITÉE.

	1. Je sais ce qu'on attend de moi au travail
	2. Je dispose des conditions matérielles nécessaires à mon travail
	3. Mon travail me permet de faire ce pour quoi je suis le/la plus apte
	4. Mon supérieur prend soin de moi en tant que personne
	5. On s'intéresse à ma progression dans l'entreprise
	6. Mon avis est pris en compte
	7. Je perçois que mon travail est important pour l'entreprise
	8. Cette année, j'ai eu des occasions d'apprendre des choses intéressantes dans mon travail
	9. J'ai été reconnu ou félicité pour mon travail
	10. Les collègues qui m'entourent sont motivés par leur travail