



**CMU, GENÈVE
27-29 AOÛT 2018**

L'IMPACT DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL AU COLLECTIF SUR LA COHESION DES EQUIPES DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

*Jean Weidmann, François Gonin,
Mario Konishi, Isabelle Agassiz
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion
du Canton de Vaud (HEIG-VD),
Yverdon-les-Bains*

*La santé malade
de ses coûts ?*

*Les systèmes, les réseaux
et les établissements
en quête de performance”*

LA GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL AU COLLECTIF



- Une équipe est évaluée, non pas un individu.
- 4 étapes: préciser les missions et fixer des objectifs de travail – superviser et motiver le personnel – apprécier la performance – reconnaître la performance et gérer la sous-performance (Emery & Gonin, 2010).
- Les incitatifs collectifs (= des objectifs avec ou sans récompense financière) visent à stimuler la collaboration (Deutsch, 1949), la coopération (Hoegl & Parboteeah, 2003), la cohésion d'équipe (Kozlowski & Ilgen, 2006), l'entraide et le partage d'informations (Mesmer-Magnus & De Church, 2009).
- Créer une dynamique d'équipe positive pour plus de performance.

QUESTION DE RECHERCHE: LIEN ENTRE INCITATIFS DE GROUPE - COHESION DES EQUIPES



- Peu de recherche sur les incitatifs de groupe à ce jour (Conroy & Gupta, 2016).
- Cohésion des équipes est liée à la performance (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009; Evans & Dion, 1991).
- Cohésion a 4 dimensions: cohésion sociale, cohésion vers la tâche, perception des membres du groupe de eux-mêmes dans le groupe, perception qu'ils ont du groupe dans son ensemble (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985).

METHODOLOGIE

- Mise sur pieds d'un système de gestion de la performance collectif dans un EMS (170 employé-es).
- Cohésion mesurée avec le Group Environment Questionnaire (Carless & De Paola, 2000): 18 items. 2 mesures: avant (septembre 2015) et après (juin 2017) l'implémentation de la performance collective. 148 et 51 réponses utilisables.
- Recherche-action: développement de la politique et procédure, formation de tout le personnel, coaching pour l'auto-évaluation des équipes, coaching lors des premières évaluations avec le supérieur (11), coaching des cadres, réunions des cadres (15).

0-2 objectifs
collectifs

Projet

1
compétence
métier

Exemple:
Organisation

0-2
compétences
organisationnelles

Exemple:
Collaboration

RESULTATS: AUCUN IMPACT

Variables/dimensions	Temps 1	Temps 2	F	p
Cohésion d'équipe/du groupe	3.29	3.34	.410	.525
Dimension sociale	3.00	3.00	.000	.985
Dimension de la tâche	3.63	3.72	.769	.385
Attraction individuelle au groupe (social et tâche)	3.41	3.43	.077	.783
Intégration du groupe (social et tâche)	3.23	3.29	.429	.515
Attraction individuelle au groupe - social	3.20	3.26	.215	.645
Attraction individuelle au groupe - tâche	3.66	3.65	.010	.921
Intégration du groupe - social	2.70	2.68	.024	.878
Intégration du groupe – tâche	3.60	3.78	1.873	.177

Echelle de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »).

DISCUSSION

- Devant réagir à des impératifs financiers et organisationnels, l'organisation étudiée a dû prendre des mesures qui ont eu des conséquences sur le personnel.
- Beaucoup de changements dans l'EMS: projet d'outsourcing du personnel des soins hôteliers, transferts d'employé-es dans un 3eme site nouvellement ouvert, départs de 2 chefs, licenciements vécus comme peu fondés.
- Instabilité, et crainte des employé-es d'être licenciés.
- Peu d'échanges avec les chefs qui n'ont pas eu le temps. Beaucoup de propositions d'amélioration de la part du personnel (263), mais peu de suivi dans l'immédiat.
- 3 facteurs clés :
 - L'incongruence entre les valeurs prônées et vécues (communication, collaboration, écoute, respect).
 - Manque de soutien des chefs (manque de temps, volonté pas partagée au sein de l'équipe des cadres).
 - Trop de changements dans les équipes.

CONCLUSION

- Le processus de gestion de la performance collective compte (outils, étapes), mais le contexte organisationnel est tout autant important.
- Dans le cas de notre étude, l'organisation n'a malheureusement pas pu apporter un contexte suffisamment porteur, même si c'est clairement son intention.
- Modèle à tester dans le futur:

