



Motiver le personnel et encourager son développement

**Helen Roberts**

Coordnatrice de programme, Kwale District Eye Care, PO Box 90142, Mombasa, Kenya.

Créer une motivation

Motiver le personnel fait partie intégrante de la gestion d'un projet et permet d'obtenir le meilleur de chacun. Généralement, nous devons travailler pour gagner notre vie, mais si l'argent est notre principale motivation, ce n'est pas la seule raison pour laquelle nous travaillons.

Lorsqu'elle sait qu'elle produit des résultats, une personne apprécie son travail et retire satisfaction d'une tâche bien accomplie. Si vous dirigez un projet, assurez-vous que chacun est bien mis au courant des résultats obtenus. La première étape consiste à recruter la personne qui convient le mieux pour un poste donné ; l'étape suivante consiste à définir clairement son rôle et ses responsabilités ; enfin, la troisième étape consiste à lui donner les moyens de bien faire son travail. C'est à cette dernière étape qu'est consacré notre article.

Célébrer les résultats accomplis

Nous avons la chance, en santé oculaire, de travailler dans un domaine où les résultats sont immédiatement gratifiants. Certains membres du personnel ne font pas directement l'expérience de la joie des patients lorsqu'ils recouvrent la vue. Il est important qu'ils puissent parfois en être témoins ou que le reste de l'équipe les en informe.

Créer un bon cadre de travail

Un bon cadre de travail facilite la tâche de chacun. Un lieu propre, confortable, des toilettes en état de marche, de l'eau et de la nourriture à disposition, concourent à créer un environnement agréable. Il faut également disposer des équipements nécessaires pour mener à bien chaque tâche et les vérifier à intervalles réguliers. Les pannes sont frustrantes et perturbent le planning.

Établir des objectifs précis et permettre l'appropriation

Votre équipe doit œuvrer pour un objectif commun, compris par tous. La plupart des établissements de santé oculaire ont un objectif clair. Tout le personnel doit comprendre la mission de l'établissement et il faut encourager chacun à formuler des suggestions, quel que soit son poste. Les bonnes idées ne sont pas l'apanage des directeurs. Quand on a une idée ou quand on participe à son élaboration, on se sent plus impliqué dans sa mise en pratique.

Engendrer le travail d'équipe et la communication dans les deux sens

Nous avons tous besoin de savoir que nous avons fait du bon travail en tant que membres d'une équipe. La meilleure façon de promouvoir le travail en équipe est d'en



Une fois le pansement enlevé, l'équipe partage la joie du patient. KENYA

Helen Roberts

“Motiver le personnel fait partie intégrante de la gestion d'un projet et permet d'obtenir le meilleur de chacun”

apprécier chaque membre à sa juste valeur. Les ingrédients essentiels pour créer et maintenir cet état d'esprit sont : une bonne communication, une excellente compréhension du rôle de chacun et une participation importante. La communication s'effectue de façon informelle jour après jour et d'heure en heure. Les réunions permettent de communiquer de façon plus formelle. Elles doivent être bien menées et les décisions qui en résultent doivent être claires. Mener des actions et produire des résultats est très motivant pour une équipe. À l'inverse, il peut être démoralisant de constater qu'une décision prise lors d'une réunion n'a pas ensuite été appliquée. Les délais ou les complications sont parfois inévitables, mais, dans ce cas, il est important d'en informer l'équipe. Si l'on ne donne pas suite de cette façon, le personnel est d'abord surpris, puis frustré, de constater que les changements promis n'ont pas été effectués.

Incitations et encouragements

Incitations spécifiques : on en revient à l'argent

Nous avons déjà évoqué que chacun travaille principalement pour gagner de l'argent. Chaque membre de votre personnel doit être rémunéré convenablement pour le travail

qu'il/elle effectue. Lorsqu'il s'agit d'un emploi traditionnel, infirmier par exemple, vous pouvez vous référer aux échelles de rémunération du gouvernement. Dans le cas de postes moins traditionnels, agent communautaire par exemple, il faut tenir compte à la fois des sommes que l'on peut déboursier et de ce que l'employé considère comme une rémunération juste. Il faut convenir du salaire au moment du recrutement et établir un système d'augmentations clair et logique.

On peut également mettre en place des incitations financières en dehors du salaire régulier. Il faut bien y réfléchir, car elles engendrent souvent des problèmes. Pour donner un exemple, dans le cadre d'une stratégie avancée, notre équipe a réalisé en une journée plus de 40 opérations de la cataracte ; le donateur, qui n'était pas présent sur place, nous alors accusé d'avoir augmenté ce chiffre parce que le personnel était payé en fonction du nombre d'interventions réalisées. Fort heureusement, nous avons pu prouver que le chiffre était exact ; dans ce cas particulier, je me suis félicitée que nous n'ayons pas mis en place un système de prime par cataracte !

Certaines organisations ont mis en place une indemnité lorsque leurs employés

doivent dormir sur place, afin de les inciter à prendre part à des stratégies avancées. Pour l'une d'entre elles, cela a créé une situation problématique : le personnel refusait de participer à une journée de travail loin du centre, car il n'y avait pas de prime à la clef (puisque chacun rentrait chez soi le soir).

Nous utilisons un système de prime annuelle. Celle-ci doit être accordée à votre discrétion, en fonction des résultats de chacun. Là encore, certains peuvent considérer que cette prime est un droit et éprouver du ressentiment lorsqu'elle ne leur est pas accordée. Par conséquent, lorsque l'on envisage d'instaurer un système de primes ou d'indemnités, il est vraiment crucial d'en examiner toutes les implications avant de le mettre en place.

D'autres mesures incitatives peuvent s'avérer utiles, par exemple une assurance maladie pour l'employé qui peut être étendue au reste de sa famille, moyennant une contribution de sa part. La loi veut que l'on prenne en charge les soins médicaux des employés, mais les gens se font toujours du souci pour la santé de leur famille. Les systèmes d'extension de l'assurance maladie ne sont généralement rentables financièrement qu'à condition d'employer plus de 60 personnes.

Sorties en équipe

L'organisation de sorties permet aux membres du personnel de se réunir en dehors du travail et de s'amuser. C'est un bon moyen d'exprimer votre gratitude et votre appréciation, si votre équipe a travaillé dur et atteint ses objectifs.

D'autres activités permettent de consolider l'équipe, bien qu'elles nécessitent un effort, et peuvent être amusantes même si elles ne sont pas relaxantes : l'embellissement du lieu de travail, par exemple.

Encadré n°1

Suggestions pour une bonne évaluation

Qui doit être présent ?

En dehors de l'employé, le supérieur hiérarchique ou direct doit également être présent. L'évaluation se fait généralement en tête-à-tête, mais il se peut que de temps en temps vous souhaitiez la présence d'une autre personne pour discuter de certains points.

Parfois, les employés subalternes personnalisent les problèmes et rejettent la responsabilité sur leur supérieur hiérarchique. Il est possible qu'il faille alors impliquer le « grand chef » en plus du supérieur hiérarchique. Il faut souligner que les évaluations n'ont pas pour objet de dire à l'employé ce qu'il fait de travers et ne sont pas des conseils de discipline (si tel est votre but, vous devez organiser une réunion séparée). Les évaluations ont pour objet d'analyser les résultats des 12 mois écoulés et de définir les objectifs de l'année à venir. N'oubliez pas cette règle capitale : ne JAMAIS discuter d'un employé au cours d'une réunion à laquelle il n'est pas présent. Si vous avez besoin de discuter d'une personne, faites en sorte de l'inclure dans la réunion afin qu'elle puisse donner sa version des faits.

Avant de commencer

Il faut établir la date de l'évaluation en accord avec l'employé concerné. L'évaluation implique une certaine préparation. Si elle a lieu pour la première fois, il faut expliquer à l'employé ce qui se passera au cours de la réunion. Il est très important d'expliquer que celle-ci n'a pas pour but de le gronder ou d'être désagréable, ce que craignent beaucoup d'employés subalternes. Si vous parvenez à expliquer qu'il s'agit d'un exercice visant à aider à la fois l'organisation et l'employé, ce dernier aura plus de chances de s'exprimer en confiance et de formuler des suggestions.

Formulaires d'évaluation

Avant la date de l'évaluation, il faut distribuer un questionnaire à l'employé et à la personne qui dirigera l'évaluation, afin de leur permettre de se préparer. L'encadré n°2 vous fournit des exemples de questionnaires. Il s'agit de suggestions qui pourront être modifiées en fonction de vos besoins.

Durant l'évaluation

- 1 Veillez à ne pas être dérangés durant l'évaluation.
- 2 Passez en revue tous les points des questionnaires, en accordant suffisamment de temps à la discussion.
- 3 À la fin de l'évaluation, résumez la discussion et mettez en place des objectifs clairs à atteindre d'ici certaines dates. Comme nous l'avons évoqué, tout ceci est une perte de temps si les décisions et les objectifs ne sont pas ensuite mis en pratique.
- 4 Pour finir, décidez de la date de l'évaluation suivante. Il faut prévoir une évaluation par an pour chaque employé ; parfois, dans certaines situations, les bilans devront être plus rapprochés.



Helen Roberts

Toute l'équipe s'est réunie un samedi pour peindre le mur d'enceinte. Les activités en dehors du travail permettent de consolider l'esprit d'équipe. KENYA

Remise de prix ou récompenses

On peut par exemple nommer un employé du mois. Ce membre du personnel peut être élu (par ses collègues ou par le conseil d'administration) ou, plus simplement, cette récompense peut être attribuée en fonction des résultats : par exemple, l'agent communautaire du mois pourra être celui qui a amené au centre le plus de patients atteints d'une affection oculaire. En l'absence de critères clairs, la mise en place d'un tel système est semée d'embûches – favoritisme ou votes truqués, par exemple. La reconnaissance de l'employé du mois par ses pairs devrait être plus importante que la récompense (généralement d'ordre financier).

Lorsque l'ensemble du groupe se voit attribuer un prix, c'est encore plus encourageant. Lorsque la communauté des ophtalmologistes ou un organisme donateur reconnaissent officiellement la valeur de votre projet, c'est excellent pour le moral. Si vous avez cette chance, il ne faut pas manquer d'en informer tous les employés !

Suite à la page 40 ►

Encourager le développement du personnel

Évaluations

Il faut commencer par mettre en place des évaluations, si l'on veut gérer les résultats et la motivation de chaque individu. Les évaluations sont d'une importance cruciale : elles aident les employés à comprendre leur rôle au sein de l'équipe et elles améliorent leur communication avec leur directeur.

Au cours de l'évaluation, vous devez vous renseigner sur ce que souhaite la personne, celle-ci doit exprimer ses suggestions et vous devez l'encourager à progresser dans une direction qui lui convienne personnellement, tout en cadrant avec les besoins de l'organisation ou du projet. L'évaluation doit permettre d'établir un programme de développement clair pour ce membre de l'équipe. Ceci implique généralement une formation, mais peut également servir à renforcer un point faible. On ne soulignera jamais assez l'importance d'assurer un suivi de cette évaluation. Lorsqu'on identifie un besoin sans offrir un soutien à cet employé ou sans suivre ses progrès par la suite, celui-ci se sentira abandonné. Vous trouverez dans l'encadré n°1 des principes généraux pour mener une évaluation.



Helen Roberts

Seif, le chauffeur, a été élu employé du mois et se voit remettre un T-shirt. KENYA

Formation

Nous aimons tous apprendre et une formation est une très bonne façon de motiver le personnel et de lui permettre de mieux faire son travail. La formation doit cibler à la fois le groupe et l'individu et peut avoir lieu sur place aussi bien qu'à l'extérieur.

Il est très important que les membres du personnel se réunissent à intervalles réguliers pour se former ensemble. La formation peut concerner des aspects spécifiques de leur travail ou bien être centrée sur le développement personnel ou encore

traiter de certaines préoccupations – par exemple, comment gérer son stress ou comment éviter la contamination par le VIH.

Il faut choisir la formation avec soin et le faire avec l'employé. Il faut choisir l'enseignant ou le formateur qui lui conviendra le mieux et qui lui apprendra ce dont il a besoin. Lorsqu'un employé revient après sa formation, il faut l'encourager à mettre en application ce qu'il a appris. Très souvent, les gens ne reçoivent pas le soutien nécessaire pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris, ce qui est extrêmement décourageant. Le malheureux employé a alors l'impression que sa formation a été une perte de temps.

Les formations peuvent coûter cher et il est parfois plus pertinent de rendre visite à des projets similaires. On peut envoyer sur place un individu ou un groupe.

Conclusion

La réussite ou l'échec d'un projet sont intimement liés aux membres de l'équipe et à la façon dont ils effectuent leur travail. Lorsqu'on gère un projet, il faut toujours faire en sorte de motiver son équipe et de permettre à chacun de travailler dans de bonnes conditions.

Encadré n°2

Modèles de formulaires d'évaluation destinés au directeur et à l'employé

Formulaire de préparation pour le directeur (supérieur hiérarchique)

Nom
Date
Intitulé de poste

- 1 La description du poste est-elle toujours d'actualité ? Faut-il la réactualiser ? Autres points : visites médicales, codes confidentiels, etc.
- 2 Cette personne est-elle à la bonne place dans l'organigramme ? La hiérarchie des responsabilités est-elle claire et la communication se fait-elle efficacement entre les différents niveaux ?
- 3 Questions concernant cette personne :
 - Est-elle ponctuelle ?
 - Est-elle de bonne humeur ?
 - A-t-elle le sens des responsabilités ?
 - Obéit-elle aux règles ?
 - Respecte-t-elle les délais impartis ?
 - Est-elle prête à avoir plus de responsabilités ?
 - S'entend-elle avec ses collègues ?
 - Fait-elle preuve de respect et de bienveillance envers les patients ?
 - Fait-elle preuve d'esprit d'équipe en encourageant ses collègues ?
 - Fait-elle part de ses réactions et de ses suggestions ?
 - Se présente-t-elle à son lieu de travail vêtue de façon appropriée ?
- 4 Relire le résumé de l'évaluation précédente. A-t-on atteint les objectifs du poste et, en particulier, ceux qui ont été établis lors de la dernière évaluation ? Cette personne emploie-t-elle au mieux son savoir-faire et son talent ?
- 5 Dans le poste qu'il occupe, quelles sont les principales forces et faiblesses de l'employé ? Que peut-on améliorer ?
- 6 Quels sont les besoins de l'employé en termes de développement et de formation ? De quoi a-t-il besoin pour améliorer ses résultats ?
- 7 Quels sont les objectifs de l'employé pour l'année à venir ?

Formulaire de préparation pour l'employé (détenteur du poste)

Nom
Intitulé de poste

- 1 Ayant lu la description de votre poste, vous semble-t-il qu'il faille y ajouter certains éléments ou en éliminer d'autres ? La description vous paraît-elle claire ?
- 2 Dressez la liste des personnes qui doivent vous présenter des rapports. Donnez le nom de la personne à qui vous devez vous-même rendre des comptes. Est-ce effectivement ce qui se passe ? Dans cet organigramme, chacun fait-il part de ses commentaires ou suggestions ? Ces dernières sont-elles dûment prises en compte par les personnes concernées ?
- 3 D'après vous, quelles sont vos forces dans le poste que vous occupez ?
- 4 D'après vous, quelles ont été vos principales victoires au cours de l'année écoulée ?
- 5 Quels sont les aspects de votre travail que vous appréciez particulièrement et ceux que vous appréciez moins ? Qu'est-ce qui pourrait vous aider à mieux faire votre travail ?
- 6 Projetez-vous dans l'avenir : que souhaiteriez-vous faire dans cinq ans ? Que souhaiteriez-vous apprendre qui puisse vous aider dans votre travail ?
- 7 Quels sont, d'après vous, vos principaux objectifs pour l'année à venir ?

Résumé de l'évaluation

Date
Forces et succès
Faiblesses, défis, difficultés, etc.
Plan établi pour aborder les problèmes
Besoins en formation et délais impartis
Date de la prochaine évaluation
Lu, compris et approuvé par l'employé
Date
Lu, compris et approuvé par la personne menant l'évaluation
Date