

Etablissement : FONDATION ROTHSCHILD

Statut : Privé

Départements : 75

Contact pour cette expérience : Anne-Sophie LECOMTE, directrice des ressources humaines

as.lecomte@fdr-far.org, 01 44 68 71 07

THEME

MANAGEMENT
EMPLOI ET COMPETENCES

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place d'un référentiel emploi et d'entretiens annuels d'évaluation

DIAGNOSTIC DE DÉPART

- Absence d'outil d'évaluation de la prestation fournie par les salariés des établissements alors même que la Loi 2002 nous impose une évaluation de la prestation délivrée aux résidents,
- Nécessité de mettre en place un outil d'accompagnement et de formation de nos cadres et responsables d'équipes en matière de management

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

La phase de lancement :

- Mise en place concertée d'une réflexion avec l'ensemble des directeurs d'établissement des objectifs de la Fondation concernant les entretiens annuels d'évaluation
- Création de l'ensemble des outils « Fondation » concernant les entretiens annuels d'évaluation (référentiel métiers, fiche de poste, dossier de référence, dossier pédagogique)
- Consultation des instances représentatives du personnel
- Formation des évaluateurs et des évalués
- Lancement de la 1ère campagne
- Evaluation de cette campagne et ajustement des outils

La phase d'exploitation et de développement :

- Ajustement annuel des outils Fondation et mise en place de procédure
- Formation structurelle des nouveaux acteurs
- Formation ponctuelle de l'ensemble des acteurs sur des points plus particuliers à développer
- Evaluation de l'évaluation des campagnes par la DRH siège dans les établissements avec notamment un mapping
- Echange annuel entre la Direction Générale et les établissements sur le bilan de la campagne des EAE et les objectifs de la campagne à venir

- Réajustement régulier des fiches de postes et du référentiel métier

OUTILS UTILISÉS

- [L'entretien annuel d'évaluation dans son environnement](#)
- [Trame de compte-rendu de l'entretien annuel d'évaluation](#)
- [Bilan qualitatif](#)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Mobilisation de la direction générale, des directeurs d'établissements et des responsables des personnels
- Impulsion du projet par le directeur général
- Soutien constant de la direction générale sur le projet
- Réunion annuelle avec l'ensemble des évaluateurs et la direction générale concernant le bilan de la campagne des entretiens annuels d'évaluation et la fixation des objectifs de la campagne

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats quantitatifs :

- 11 Etablissements sur 12 ont déployés le dispositif, sachant que le dernier est en cours de déploiement
- 518 entretiens annuels réalisés en 2008, représentant 65 % de l'effectif de la Fondation
- 200 nouveaux salariés entrant à la Fondation en moyenne chaque année sont formés en qualité d'évalués
- 20 nouveaux cadres évaluateurs en moyenne formés aux entretiens annuels d'évaluation chaque année

Résultats qualitatifs :

- Amélioration de la qualité de management de nos cadres
- Fixation des objectifs individuels aux salariés et collectifs pour les équipes
- Recensement des besoins en formation, en matériel et en évolution de carrière
- Evolution et ajustement des fiches de poste

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

- Le dispositif doit non seulement être mis en place mais maintenu dans la durée
- La mise en place d'entretiens annuels d'évaluation nécessite une cohérence dans le management et par ailleurs doit s'inscrire dans une continuité tout au long de l'année.

Avantages et inconvénients :

- Outil de pilotage des compétences et de progression du personnel au regard des objectifs institutionnels

Facteurs clés de réussite :

- Soutien institutionnel de la Direction indispensable. Celle-ci doit être stable et compétente
- Evaluation annuelle du dispositif permettant de vérifier « in situ » concrètement la mise en œuvre auprès des salariés et des équipes
- Evolution des outils en fonction des besoins de l'établissement
- Les objectifs institutionnels des EAE doivent être clairs et faire l'objet d'une très bonne communication dans le cadre de la mise en place
- Les entretiens annuels d'évaluation ne peuvent être confiés uniquement à des cadres ayant des qualités de manager validées et faisant l'objet d'un accompagnement régulier