

Etablissement : CMC FLOREAL

Statut : privé

Département : 93

Contact pour cette expérience : Aline JANVIER, responsable des ressources humaines
ajanvier@cliniquefloreale.com, 01 48 97 72 22

THEME

ATTRACTIVITE, RECRUTEMENT ET FIDELISATION DU PERSONNEL

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Recrutement et Intégration

DIAGNOSTIC DE DÉPART

L'établissement (130 salariés) a été confronté à des départs en masse de personnels soignants (démissions, départs en retraite et licenciements) fin 2007 – début 2008, suite à une réorganisation interne.

En outre, l'établissement subit frontalement les difficultés de recrutement, d'absentéisme et de fidélisation du personnel infirmier (environnement peu attrayant, difficultés d'accès à l'établissement, rémunération considérée comme peu attractive). Il a enfin été constaté que les nouveaux salariés ne parviennent pas à s'intégrer : plusieurs départs, pendant la période d'essai, ont été remarqués.

Pour répondre aux exigences de qualité des soins et penser une dynamique de l'établissement, tout en prenant en compte les difficultés économiques de l'établissement, il a fallu réfléchir aux modalités de recrutement et de fidélisation du personnel, mais aussi à la constitution d'un vivier de candidatures efficace.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

L'ensemble des acteurs de l'établissement est associé à la démarche de recrutement et d'intégration du personnel.

Recrutement :

Le responsable de service valide auprès du service RH la définition du poste à pourvoir, sur la base des fiches de postes existantes ou à créer. Il valide également le profil du candidat recherché (expérience, diplômes et formations requis, etc.), et le type de contrat proposé (CDD, CDI, contrats de professionnalisation, etc.). L'annonce, rédigée sur cette base, est diffusée en interne et en externe.

Le RRH effectue un premier tri des candidatures et reçoit les candidats pour un premier entretien. Chaque entretien est tracé sur la base de critères objectifs, liés à la pertinence du diplôme, de l'expérience mais aussi liés à la présentation et la tenue générale du candidat.

Les candidats retenus sont présentés lors d'un second entretien au responsable de service et à la Direction.

Une concertation entre la RH, le responsable de service et la Direction est ensuite organisée en vue d'une décision collégiale de recrutement. Il est parfois prévu de faire intervenir, lors de ce second entretien un salarié de l'établissement qui sera amené à travailler directement et quotidiennement avec le candidat choisi.

Intégration :

Il a été constaté que l'intégration était une étape fondamentale permettant la fidélisation des nouveaux salariés.

Le jour de son arrivée, le salarié est reçu par le RRH : délivrance du livret d'accueil du personnel, rappel des principaux droits et obligations liés au statut de salarié et visite succincte de l'établissement.

Le salarié est ensuite orienté vers son futur responsable de service qui assure la présentation de l'équipe de travail, la présentation du service, la présentation détaillée des protocoles et procédures concernant les pratiques du service concerné...

Le salarié est intégré « en doublon » sur une période plus ou moins longue (en fonction du profil).

Sur la base du volontariat, un tuteur est identifié pour participer à l'intégration du nouveau salarié. Il s'agit, dans la plupart des cas, du collaborateur direct (binôme, membre de l'équipe, etc.).

En parallèle, le salarié est tenu d'effectuer un « parcours d'intégration » : rencontre du pharmacien, de la responsable qualité concernant la démarche qualité et la gestion des risques, rencontre de l'infirmière hygiéniste et de la chef de bloc.

Après trois semaines de travail environ, le RH s'entretient avec le responsable de service et le tuteur. Après avis de la Direction, il est décidé de l'opportunité de renouveler la période d'essai.

Le nouveau salarié est reçu par le RH, afin d'établir un premier bilan (ce bilan est tracé par le RH, sur la base d'un document formalisé).

Le RH identifie et collecte les critiques du salarié via la remise d'un questionnaire à la fin du premier mois (relatif à l'intégration dans l'établissement en général, dans le service en particulier, à l'accueil de l'équipe de travail, à la restauration, etc.). Ce questionnaire permet de faire évoluer régulièrement les modalités d'intégration.

OUTILS UTILISÉS

- [Procédure de recrutement et d'intégration du salarié](#)
- [Parcours d'intégration](#)
- [Fiche d'entretien / intégration](#)
- [Questionnaire d'intégration](#)

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

L'ensemble des acteurs de l'établissement a été associé à la démarche de recrutement et de fidélisation du personnel :

- En concertation avec le comité d'entreprise : groupe de travail pour la rédaction du livret d'accueil du personnel
- Réunions de service : sensibilisation des équipes aux modalités d'intégration des salariés
- Association des responsables de service au recrutement
- Implication des équipes dans l'intégration (tutorat)

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

Ce procédé de recrutement a permis à l'établissement de constituer un vivier de candidatures fiable et dynamique (recrutement permanent de « vacataires »).

La procédure d'intégration, mise en place en novembre 2008, a permis de fidéliser du personnel infirmier et aide-soignant : la quasi-totalité des postes est à ce jour pourvue. Le vivier de candidatures se révèle par ailleurs très efficace et a permis de ne plus recourir à l'intérim.

Difficultés :

La procédure en place mobilise beaucoup de personnel et requiert beaucoup de temps.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

Il paraît désormais indispensable de maîtriser l'intégration du nouveau salarié, d'écouter ses difficultés et de faire preuve de réactivité.

Avantages :

Pérennisation d'une organisation du travail et construction de projets de service grâce à des équipes stabilisées.

Inconvénients :

Cette expérience requiert des moyens en temps et en argent (liés au doublon systématique du salarié pour son intégration).

Facteurs clés de réussite :

- Motivation des équipes en place
- Disponibilité de l'encadrement (responsables de service, RRH, directeur).