

**Etablissement : Hôpital de l'Institut Curie**

**Statut : PSPH**

**Département : Paris (75)**

**Contact pour cette expérience : Hervé Le Cunff, chargé du développement RH,**  
[herve.lecunff@curie.net](mailto:herve.lecunff@curie.net), 01 44 32 40 28

## THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

## TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Optimisation de l'évaluation du personnel non médical

## DIAGNOSTIC DE DÉPART

L'évaluation annuelle des salariés est mise en place à l'Hôpital de l'Institut Curie depuis 2001. Toutefois :

- Les supports d'évaluation s'appuyaient sur les référentiels emplois élaborés par des professionnels des Centre de lutte Contre le Cancer et communs à ceux-ci. Au fil des années, il est apparu que ces supports étaient parfois :
  - o trop génériques et donc loin de des pratiques professionnelles quotidiennes,
  - o trop détaillés avec pour conséquence des échanges parfois fastidieux lors de l'entretien annuel,
  - o ne tenaient pas compte de l'évolution des métiers et de l'apparition d'activités émergentes.
- Les indicateurs de notre système d'évaluation ne permettaient pas d'inscrire l'entretien dans une logique de parcours professionnel et d'envisager les parcours de formation nécessaires à l'évolution professionnelle ;
- Notre système d'évaluation devenait technologiquement obsolète et restait totalement indépendant de notre SIRH, ce qui bloquait le partage d'information avec les managers.

## GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Création d'un groupe de travail interne à la DRH, pour déterminer les contours du projet, les ressources, contraintes et délais de mise en œuvre ;
- Création (par le groupe de travail) d'une nomenclature des emplois de l'hôpital de l'Institut Curie, en s'appuyant sur les référentiels de la FNCLCC et sur la nomenclature des emplois de la fonction publique hospitalière ;
- Réalisation (groupe de travail en collaboration très étroite avec les managers) de descriptifs d'emplois à partir des activités-clés (entre 7 et 20) et d'aptitudes comportementales-clés (entre 5 et 10) ;
- Elaboration de grilles de niveaux d'évaluation ;
- Acquisition d'un logiciel de gestion des compétences intégrant activités et compétences-clés, et interfacé avec le logiciel paie/gestion du personnel pour transmission automatique des nouveaux éléments ;
- Intégration des descriptifs d'emplois dans le nouveau logiciel et des supports d'évaluation attachés ;
- Réalisation des entretiens annuels, avec la saisie des informations dans le nouveau logiciel par les managers et collaborateurs.

## OUTILS UTILISÉS

- La grille de niveaux d'évaluation des activités et aptitudes comportementales ;
- La grille des activités managériales ;
- Le dictionnaire des aptitudes comportementales ;
- Support de l'entretien annuel ;
- La nomenclature des emplois de l'hôpital de l'Institut Curie ;
- Guide d'utilisation du logiciel de GPEC « RHapsody Compétences ».

## MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Mobilisation des managers durant le 1<sup>er</sup> semestre 2008 sur la description des emplois ;
- Mise en place, au second trimestre 2008, d'un petit groupe de managers pour réfléchir sur les évolutions envisagées, mieux cerner les besoins, prendre en compte les suggestions, etc. ;
- Communication institutionnelle par le biais de réunions direction/managers ;
- Sessions de formation sur le nouveau logiciel pour tous les managers et réunions d'information pour les collaborateurs sur la démarche et le nouveau logiciel ;
- Formation à la « conduite d'un entretien annuel » pour tous les managers ;
- Création de supports écrits d'utilisation mis à disposition des utilisateurs via l'intranet.

## RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### Résultats :

- La 1<sup>ère</sup> campagne d'entretiens annuels a été réalisée avec les nouveaux descriptifs et le nouveau logiciel ;
- Définition d'une nomenclature des emplois de l'hôpital ;
- Objectivation de l'entretien annuel facilitant le dialogue évaluateur/évalué ;
- Au-delà des entretiens annuels, le nouveau logiciel permet une meilleure information des managers sur leur équipe ;
- Réalisation d'une grille d'activités « management » commune à l'ensemble des managers de l'hôpital.

### Difficultés :

- Certaines difficultés dues à la « jeunesse » du logiciel de gestion des compétences ;
- Le regroupement de postes dans un même emploi a parfois nécessité de longs échanges ;
- La description des activités de chaque emploi (130 emplois) est un exercice long et parfois fastidieux. Nécessité de ne pas faire reposer ce travail sur une seule personne au sein de la DRH.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

### Enseignements tirés :

Au-delà des différents apports décrits, la démarche a permis une certaine redynamisation des entretiens annuels au sein de l'hôpital. C'est un sujet qui doit être revisité régulièrement afin d'éviter l'installation d'une certaine routine.

**Avantages et inconvénients :**

Aucun inconvénient majeur dans cette démarche d'optimisation de l'évaluation des collaborateurs. Les managers et collaborateurs ont apprécié le fait d'évaluer sur des activités concrètes et en lien direct avec le quotidien.

**Facteurs clés de réussite :**

- Un des facteurs essentiel de réussite réside dans l'implication des managers dans la démarche
- Qualité de la communication /information auprès utilisateurs du logiciel (managers / collaborateurs)
- Rédaction des activités par emploi : Cette rédaction est importante car l'évaluation annuelle s'appuie sur ces activités. Il s'agit de trouver un équilibre entre une liste suffisamment détaillée pour que les collaborateurs reconnaisse leur emploi et suffisamment succincte pour ne pas « se perdre » dans trop de détails
- La description des activités de chaque emploi (130 emplois) est un exercice long et parfois fastidieux. Nécessité de ne pas faire reposer ce travail sur une seule personne au sein de la DRH et d'organiser le travail entre la DRH et les managers.