

Etablissement : CMC AMBROISE PARE

Statut : PRIVE

Département : 92

Contact pour cette expérience : Martine LONDON, directrice des ressources humaines
martine.london@clinique-a-pare.fr, 01 46 41 89 11

THEME

EMPLOI ET COMPETENCES

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Mise en place des entretiens d'appréciation.

DIAGNOSTIC DE DÉPART

Confronté depuis quelques années à une augmentation constante du turn-over des salariés et des cadres de proximité, la mise en place et le suivi des entretiens individuels d'appréciation pénalisaient l'établissement quant à l'évolution et la formation des personnels.

Pour permettre au service des ressources humaines d'établir des diagnostics et des suivis efficaces des formations, la direction de l'établissement a décidé de mettre en place des outils de gestion du temps, des plannings informatisés pour permettre aux cadres de proximité d'assurer la pérennité des entretiens, d'améliorer la communication, de faire ressortir les besoins en formation pour que les plans annuels puissent se projeter à moyen et long terme.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- La première étape a été de former les cadres des différents services à mettre en place des fiches de postes personnalisées en fonction de leur activité et/ou de leur spécialité.
- La seconde étape a été de mettre en place une formation des cadres pour les familiariser à la pratique de conduite d'entretiens.
Il a été fait appel à un intervenant extérieur qui a, en collaboration avec les RH, construit un module de formation spécifique, individuel et/ou collectif, aux problématiques de chaque service.
- La troisième étape a été l'acquisition et le paramétrage d'un logiciel de gestion des temps.
Une élève en licence RH a été engagée en contrat d'alternance pour préparer le projet ainsi qu'un développeur informatique à mi-temps.

OUTILS UTILISÉS

- Fiches de postes personnalisées
- Entretiens d'appréciation

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

La direction a dédié un groupe de travail au sein du comité de direction pour cette démarche. Un comité de pilotage a été créé, composé de plusieurs membres représentatifs des personnels et un calendrier a été défini.

Le service qualité ainsi que les IRP ont été sollicités pour relayer le sens de la démarche.

Des réunions inter-services ont été effectuées.

L'attente de cette formation et de cette mise en place était très importante pour les cadres de proximité. En conséquence, la mobilisation a été très forte. Des moyens logistiques importants ont été dédiés à cette démarche (nouveaux outils informatiques, formation informatique etc ...)

■ RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

Une grande partie des entretiens a été réalisée. Les collaborateurs ont découverts et appréciés ce moment d'échange avec leurs équipes. La rédaction et la communication des entretiens est en cours de finalisation pour que le bureau du personnel puisse récolter les besoins en formation. Les outils informatiques sont utilisés par l'ensemble des responsables et les tests des services pilotes sont prévus pour septembre.

Difficultés :

La plus grande difficulté a été l'organisation logistique des réunions de formation en raison des différences de plannings des divers intervenants.

■ ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

Les attentes des collaborateurs sont souvent très semblables aux axes envisagés par la direction. Les rapports entre les hiérarchiques et leurs équipes se sont améliorés, les liens se sont resserrés autour d'un projet commun.

Avantages et inconvénients :

Meilleure ambiance au sein des équipes, une entraide plus efficace. Pas d'inconvénients notables remarqués.

Facteurs clés de réussite :

Communication, information, formation, écoute