

Sakina Yildirim

CHR de la Haute Senne

27TH HRM NIGHT CATÉGORIE YOUNG HR TALENT OF THE YEAR

- « Il ne faut pas avoir peur de remettre tous les processus à plat et de prendre des risques. La remise en question de nos pratiques est nécessaire pour entrer de plein pied dans un processus Qualité. »
- « Les dysfonctionnements sont en quelque sorte des 'cadeaux' qui nous permettent de rentrer dans un processus d'amélioration continue. »
- Les candidatures spontanées sont en hausse de +239% et le turnover a diminué de plus de 25% de 2014 à 2015.

L'ENTREPRISE

Le CHR de la Haute Senne compte trois sites hospitaliers et trois polycliniques et remplit les missions classiques visant à offrir des soins de qualité auprès de son bassin de population et à assurer un rôle pédagogique à la fois auprès des professionnels de la santé et des citoyens via des actions de prévention. L'organisation compte plus de 870 collaborateurs. Son effectif dépasse le millier si l'on y intègre les médecins indépendants.

Directeur des Ressources Humaines et de la Communication au CHR de la Haute Senne, Sakina Yildirim y déploie depuis plus de deux ans maintenant une stratégie RH ambitieuse fondée sur les principes de la démarche Qualité. En procédant de la sorte, elle anticipe les futures démarches de certification auxquelles le secteur hospitalier sera confronté rapidement, his-

toire de ne pas être en position de subir lorsque la pression sera réelle.

LES PILIERS DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Comment organiser le passage du cercle vicieux de la gestion du personnel vers le cercle vertueux des RH, ayant pour socle l'expertise des collaborateurs, la recherche constante de leur bien-être et la volonté d'évoluer vers une démarche de Qualité Totale?

C'est le changement culturel auquel Sakina Yildirim s'est attaquée depuis son entrée en fonction à la direction RH du CHR, avec le soutien sans réserve de sa direction générale évidemment! L'approche est participative et systématiquement mesurée (qualité oblige!): l'implication de l'équipe RH dans des processus gérés jusqu'à présent par les responsables de service, sans coordination préalable est à ce prix. Celle-ci a permis notamment de :

- revoir le processus d'engagement en questionnant la raison d'être de la fonction et en mettant en évidence les écarts éventuels entre les compétences actuelles et requises. Un travail d'analyse de chaque description de fonction mené en étroite collaboration avec chaque travailleur concerné pour ne pas générer de la frustration;
- octroyer à tous les membres du personnel un droit à la formation grâce entre autres à la planification et à l'évaluation systématique. Objectif : offrir à tout nouvel engagé un encadrement personnalisé ainsi que faire évoluer les compétences en lien avec la fonction;
- créer des moments privilégiés d'écoute et d'échange via les entretiens

de fonctionnement afin de sortir de la logique d'évaluation et soutenir une démarche de développement et d'alignement sur une vision et des valeurs communes ainsi que sur les performances individuelles et collectives;

- promouvoir une image de l'institution qui soit centrée sur l'humain et qui donne la parole à ses collaborateurs. Celle-ci renforce naturellement la motivation des effectifs et contribue au rayonnement de l'organisation auprès de ses communautés.

Le défi principal de cet énorme chantier culturel : repenser le fonctionnement de l'organisation avec une implication forte du département RH dans des processus gérés auparavant par les responsables de service. La voie privilégiée dans tous les cas: la co-construction avec l'ensemble des personnes concernées et l'alignement sur deux des valeurs-clés de l'organisation : le respect et la confiance. ●

