

Les HUG vont travailler au renforcement de la culture d'entreprise, de la motivation des collaborateurs, de la solidarité des équipes et de l'ambiance au travail. Ceci passera notamment par une amélioration des capacités managériales, un renforcement des parcours professionnels, et une plus forte mobilité interne des collaborateurs.

Créer un environnement motivant pour les collaborateurs

Développement du capital humain

HR - Geneva University Hospitals

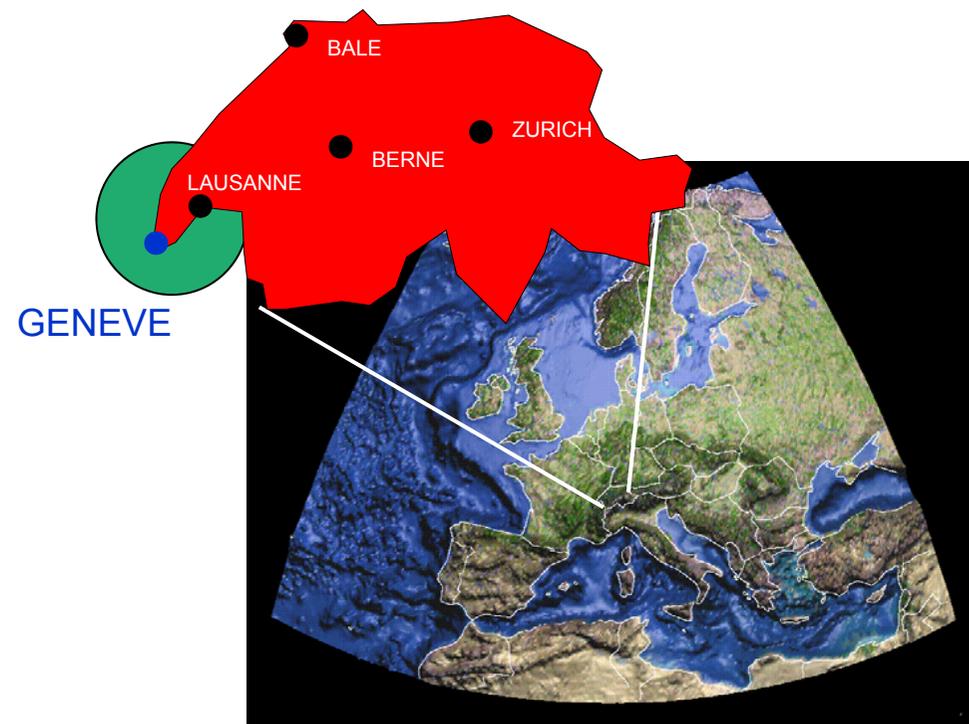
Agenda

1. Contexte économique et politique
2. Les Hôpitaux universitaires de Genève
3. De la gestion administrative au développement du capital humain
 - Modèles organisationnels de l'hôpital
 - La fonction RH : un enjeu stratégique pour l'institution
 - Un axe, dix-sept orientations et un programme stratégique RH
 - Une nouvelle gouvernance RH
 - Des pôles d'expertise RH
4. Questions ouvertes...

Contexte économique & politique

La Suisse: un "petit" pays au cœur de l'Europe :

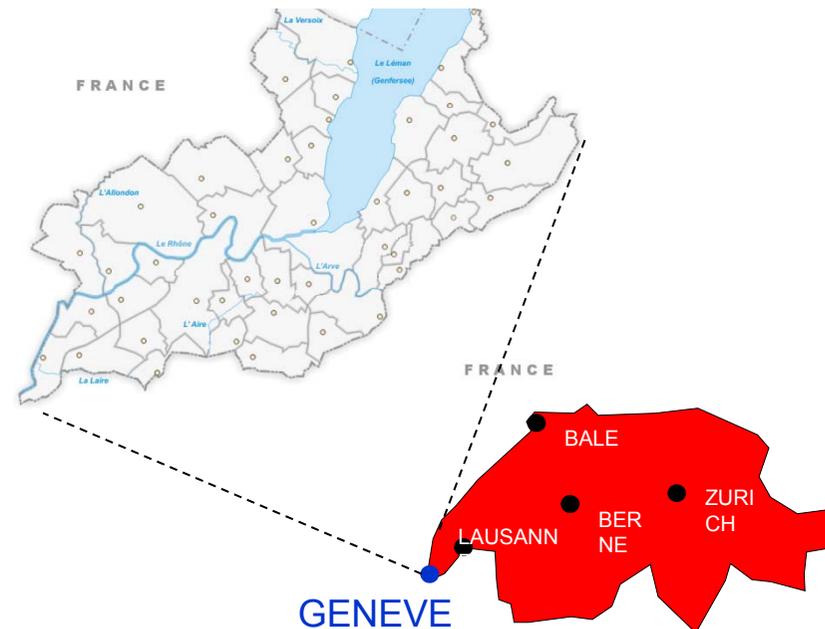
- 26 cantons et 7 millions d'habitants.
- 5 hôpitaux universitaires.
- Genève: une ville internationale.
- 450'000 habitants (+ région frontalière).



Contexte économique & politique

Un contexte économique et organisationnel tendu

- Canton qui pilote les politiques sanitaires.
- Contraintes économiques fortes.
- Quasi-monopole à situation concurrentielle.
- Ressources « illimitées » à ressources cadrées.
- Dotation de moyens à obligation de résultat.



Contexte économique & politique

Un hiatus entre gouvernance opérationnelle décentralisée et mode de fonctionnement des opérateurs

- Hôpital de soins aigus et de lits de réadaptation/fin de traitement
- Maîtrise de toute la chaîne de soins... quelle efficacité?
- Augmentation constante des coûts...
- Structure décentralisée avec autonomie de gestion
- Des organisations fortes, centrées sur les contraintes et des acteurs de celles-ci

Le patient: au cœur de tous les discours,... mais

Le collaborateur est au cœur de tous les discours RH,... mais



Les Hôpitaux Universitaires de Genève

Missions

L'ambition des HUG est d'être un **centre de référence**, reconnu au niveau national et **international**, attirant et formant les **meilleurs professionnels**, tout en leur offrant un **environnement de travail épanouissant** .

Soigner



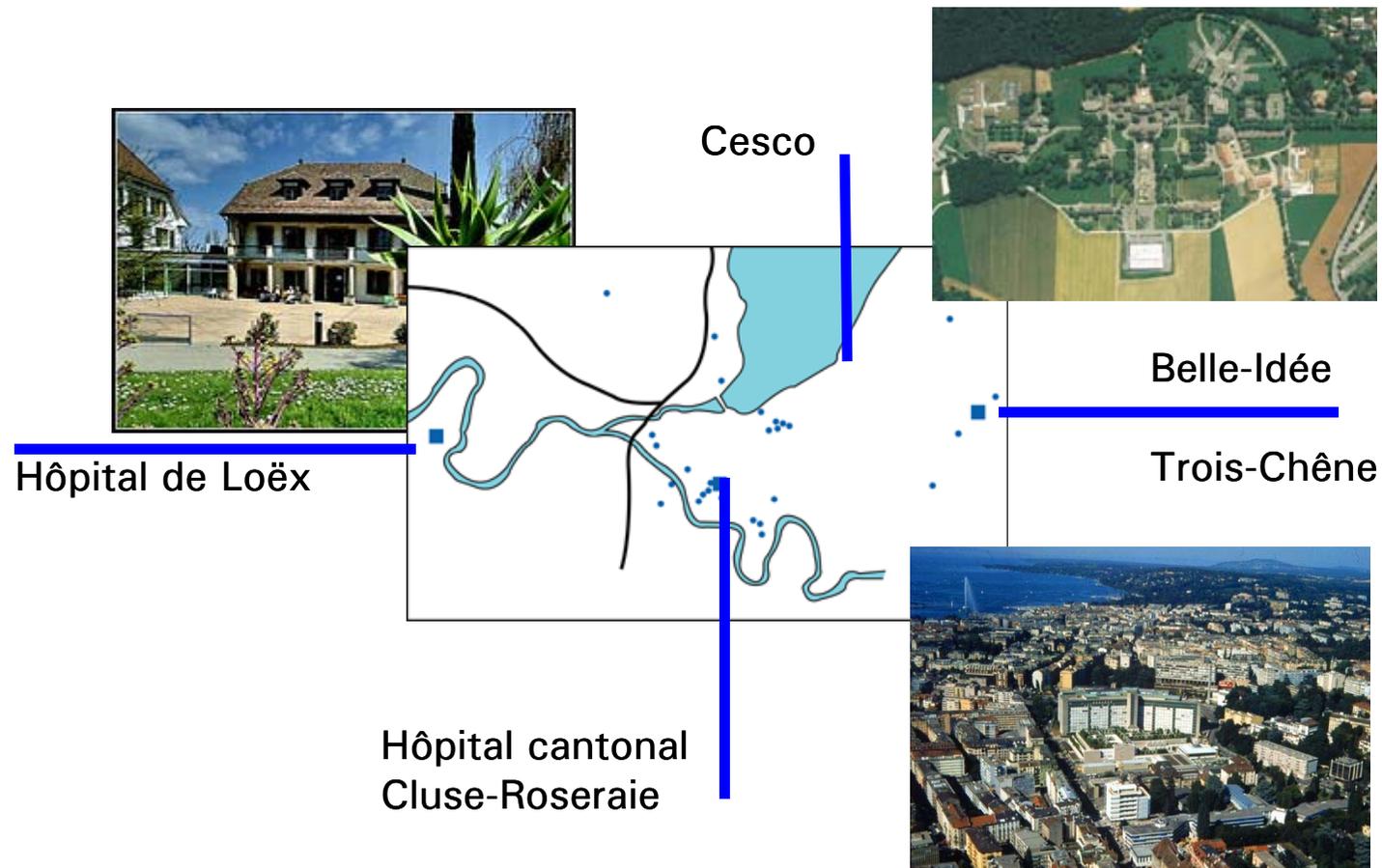
Enseigner



Rechercher



Sites principaux



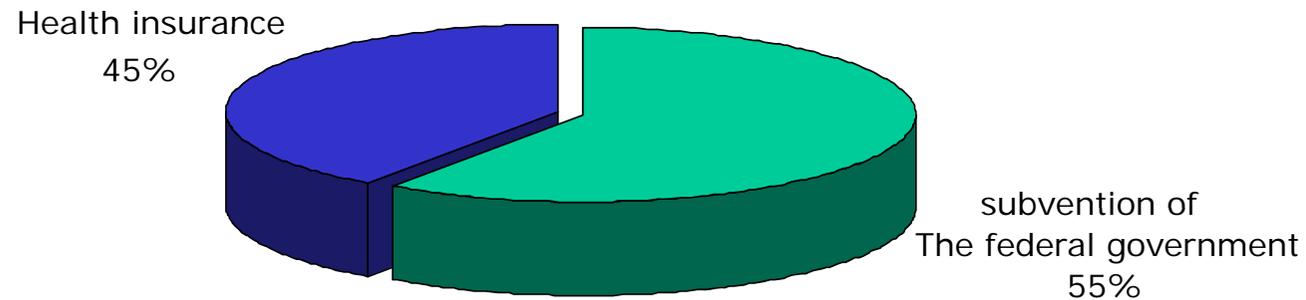
Charges et produits

Charges : 1'600'000'000 CHF

- 74% frais de personnel.
- 26% autres charges.

Produits : 1'600'000'000 CHF

- 45% Recettes (dont hospitalières 29%, ambulatoires 13%).
- 55% Indemnité.



Chiffres clés

Une structure hospitalo-universitaire:

- 40 structures (3 sites principaux).
- 1'901 lits.
- 724'000 journées d'hospitalisation.
- Taux d'occupation 97%.
- 83'700 admissions aux urgences.
- 3'900 naissances.
- 24'800 interventions chirurgicales.
- 813'000 prises en charge ambulatoire.



Ressources (employés)

Répartition des employés des HUG

- 9'000 ETP (~ 11'000 personnes)
 - 1'500 médecins (17,6%);
 - 3450 personnel soignant (40.7%);
 - 1500 autres professions paramédicales et de soins (17.6%);
 - 2'050 personnels administratifs et d'exploitation (24.1%).
- hommes 31% - femmes 69%.
- 39% à taux partiel (une femme sur deux).
- 49% de Suisses (32% pour les soins).

Au bilan d'entreprise les compétences du personnel ne figurent pas à l'actif et pourtant n'est-ce la valeur principale ?

Organisation

Organigramme institutionnel officiel 2011
 Secrétariat général / Chancellerie / Secteur du référentiel documentaire

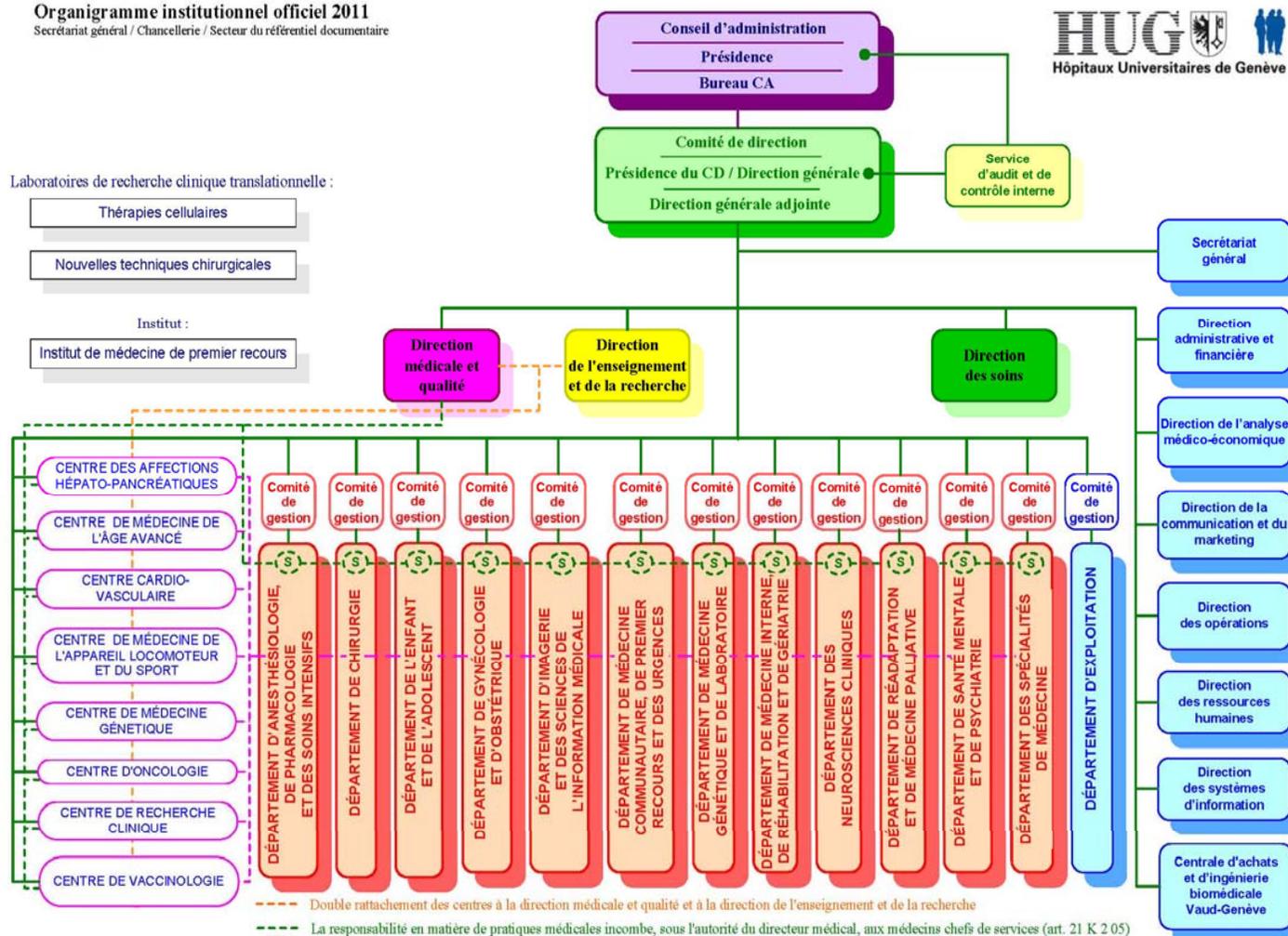


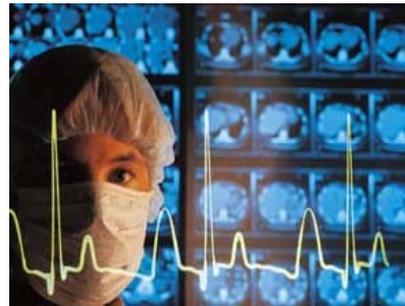
Laboratoires de recherche clinique translationnelle :

- Thérapies cellulaires
- Nouvelles techniques chirurgicales

Institut :

- Institut de médecine de premier recours





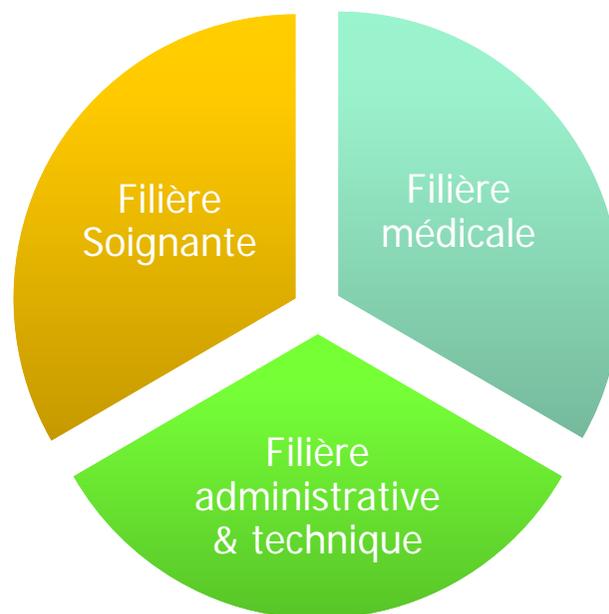
Les HUG vont travailler au renforcement de la culture d'entreprise, de la motivation des collaborateurs, de la solidarité des équipes et de l'ambiance au travail. Ceci passera notamment par une amélioration des capacités managériales, un renforcement des parcours professionnels, et une plus forte mobilité interne des collaborateurs.

Créer un environnement motivant pour les collaborateurs

Modèles organisationnels de l'hôpital

Organisation hospitalière & Santé

Une organisation à trois « silos / pôles » ...



l'hôpital: « Organisation plurielle » ... peut être décrite avec une double, voire une triple hiérarchie (médicale, soignante et administrative).

Organisation hospitalière & spécificités

Une organisation

Adhocratique

(ajustement mutuel, décisions décentralisées, solutions spécifiques)

Individualisant

Gestion prévisionnelle des compétences; d'un projet commun; formation alternée, très valorisée; évaluation fondée sur le bilan de compétences

Une bureaucratie mécaniste

(standardisation des procédés, experts techniques, activités planifiées, structure hiérarchique)

Objectivant

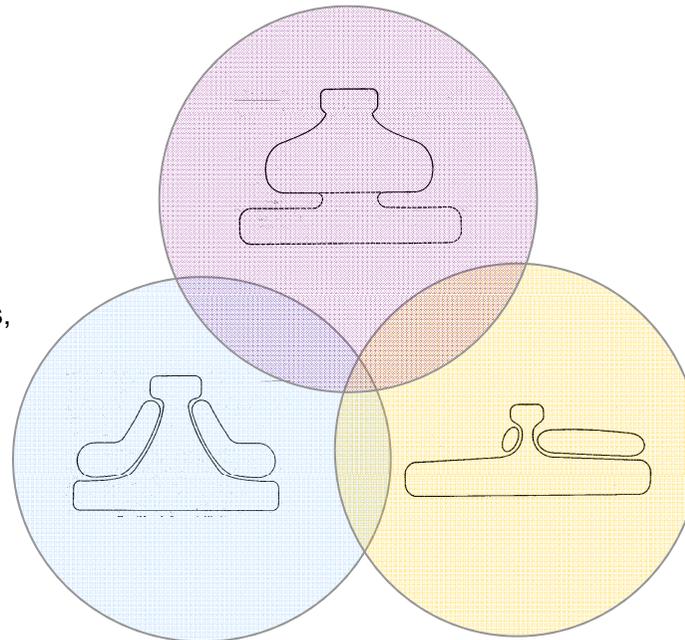
planification quantitative des effectifs, culture légaliste, évaluation sur description de fonction, séparation travail et temps libre

Une bureaucratie professionnelle

(Standardisation des qualifications, décentralisation du pouvoir, forte expertise spécifique, autonomie, objectifs ≠ institution)

Conventionnaliste

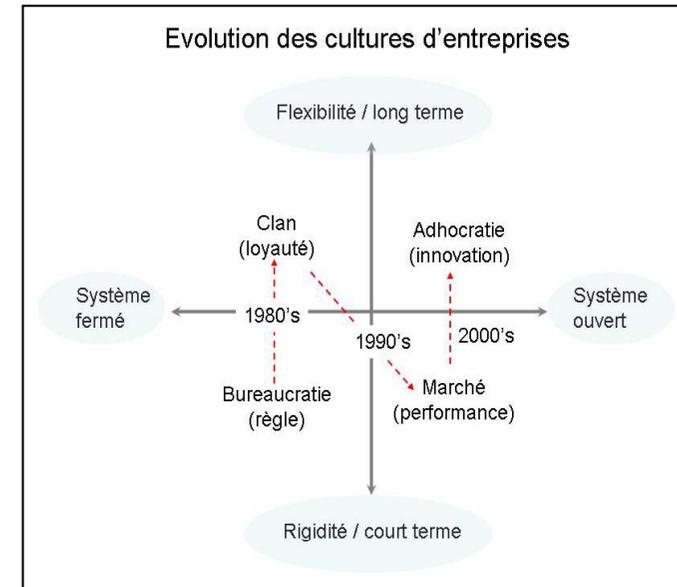
Validation collégiale, pression des pairs, clivages corporatifs, formation maîtrisée pas les professionnels, promotion par les pairs



Organisation hospitalière & spécificités

Vers un modèle adhocratique de l'organisation hospitalière

- Abondance de responsables qui ne donnent pas nécessairement de directives.
- Experts parmi les experts (entretenir les liaisons nécessaires à la coordination transversale).
- Distribution plus égalitaire du pouvoir.
- L'équipe à la recherche d'une solution personnalisée.
- Ajustement permanent, soutenu par des procédures.



Evolution des cultures d'entreprise – sources C.H. Besseyre des horts - HEC

Organisation hospitalière & spécificités

Hôpitaux: des organisations complexes en pleine mutation

- Des structures plus autonomes, rattachées elles-mêmes à une structure centrale (départementalisation ou en pôles).
- Une organisation duale (pouvoir de gestion-pouvoir médical) et parfois plus adhocratique .
- Caractérisée par son modèle de décentralisation verticale et horizontale (H. Mintzberg) généralement élevé
 - comités de gestion;
 - corps médical;
 - experts (fonctions dites de support) avec un pouvoir relativement important.
- Nécessitant coopération, cohésion et cohérence (ex: itinéraires cliniques, tableaux de bord, interconnexion SI).

un modèle complexe aux fortes oppositions
... fonctionnement bureaucratique ≠ d'une organisation flexible, autonome ...

Organisation hospitalière & spécificités

L'hôpital: une entreprise-réseau?

- Réciprocité, interdépendance, complémentarité, connectivité: éléments constitutifs de l'entreprise-réseau.
- Modèles émergents avec des centres multiples, clochers d'expertise, unités interdépendantes, mises en relation d'entités autonomes,...(Bahrami H.).
- De nombreuses dualités : dépendre du centre et être indépendant, centraliser et décentraliser, responsabiliser et garder le contrôle (Pettigrew A.M.).
- Superposition de modes de coordination (Dekker H.C.).
- Une organisation plus « valorielle » sans toutefois faire disparaître la notion de hiérarchie (Rorive B.).
- La nécessité de créer des dispositifs complexes de contrôle et de suivi.

une organisation complexe
... entre modèle normatif et modèle émergent ...



Les HUG vont travailler au renforcement de la culture d'entreprise, de la motivation des collaborateurs, de la solidarité des équipes et de l'ambiance au travail. Ceci passera notamment par une amélioration des capacités managériales, un renforcement des parcours professionnels, et une plus forte mobilité interne des collaborateurs.

Créer un environnement motivant pour les collaborateurs

La fonction RH: un enjeu stratégique pour l'institution

De 2006 à 2010 ...



La direction des ressources humaines

- Conduit le processus de recrutement et d'engagement des collaborateurs.
- Veille au respect de la classification des fonctions et contrôle l'affectation des postes au sein des HUG, ainsi que le respect des effectifs attribués par le budget.
- Prépare les dossiers du personnel à l'intention des instances de décision des HUG et assure le suivi des décisions.
- Effectue toutes les opérations liées à la préparation et au versement des salaires et à la gestion des données relatives aux assurances sociales.
- Assure la formation continue et le perfectionnement professionnel des collaborateurs ainsi que le conseil en formation continue.

INSUFFISANT!

De 2006 à 2010 ...



Responsable des ressources humaines (RRH)

- Il veille à l'application des politiques, règles, procédures et normes de gestion des ressources humaines en soutenant la responsabilité et l'efficacité des responsables opérationnels.
- Veille à la bonne transmission des décisions du comité de direction en matière de ressources humaines.
- Il procède, sur proposition des responsables opérationnels, aux engagements des nouveaux collaborateurs, coordonne le processus de gestion quantitatif et qualitatif des effectifs.
- Soutient les cadres dans tous les domaines liés au management du personnel.

INSUFFISANT!

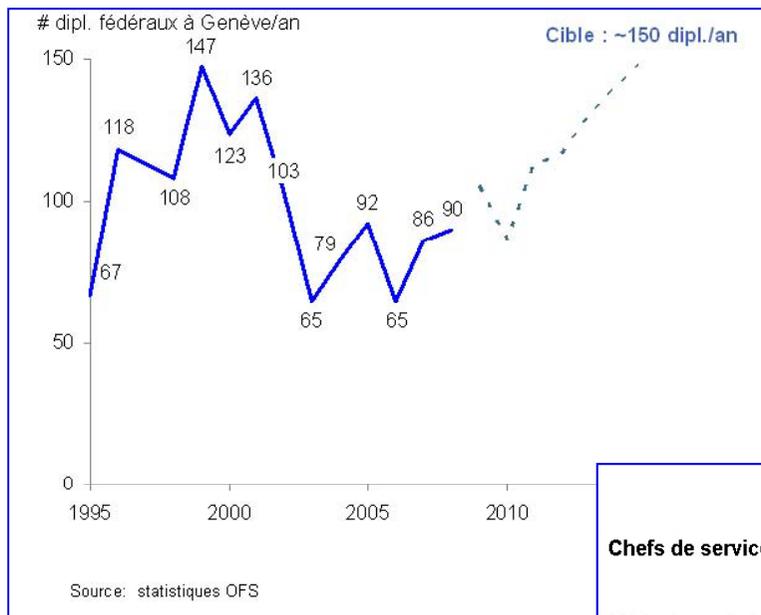
En 2009: une analyse stratégique en ressources humaines



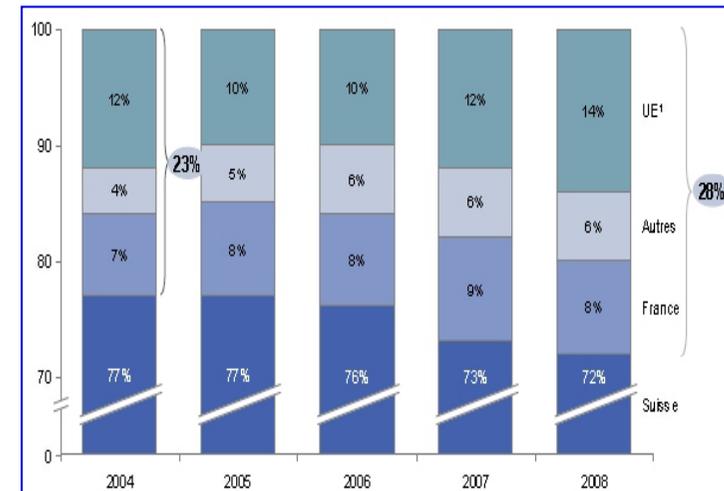
- Besoins en personnel (santé en Suisse) : + 13% d'ici à 2020 (160 000 personnes, dont 16 000 à 25 000 nouveaux emplois).
- Trois enjeux principaux (attractivité et de relève, développement des compétences et carrières, mobilisation et engagement).
- Une évolution significative des ressources humaines (génération, relation vie-privée / vie professionnelle, relation au travail).
- Les Ressources Humaines doivent évoluer pour aider l'ensemble de l'institution à relever les nouveaux défis.

Le capital humain est au cœur de l'activité de l'hôpital.
Le médecin, l'infirmière, le personnel paramédical, administratif et technique
jouent un rôle déterminant dans le processus de soins du patient.

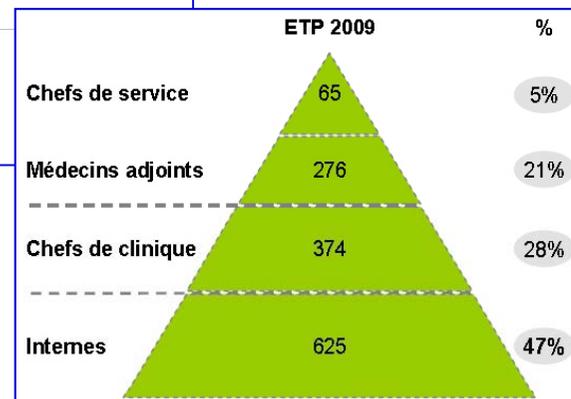
Une analyse stratégique : filière médicale



Nombre de diplômés fédéraux de Genève

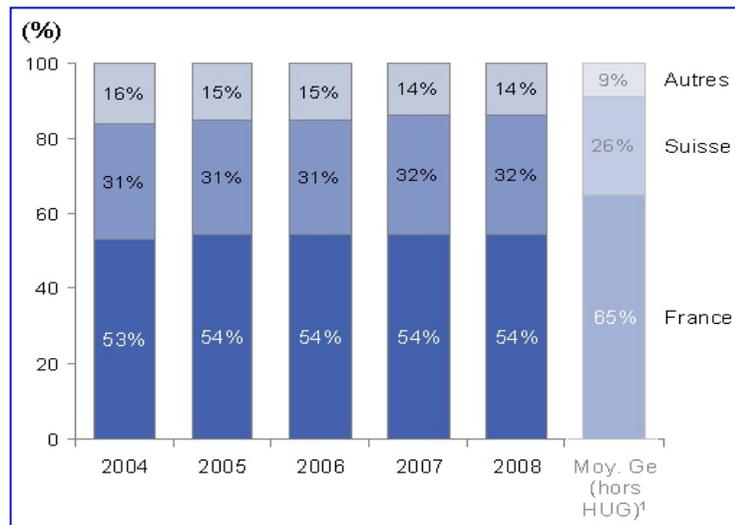


Répartition des effectifs médicaux par pays d'origine



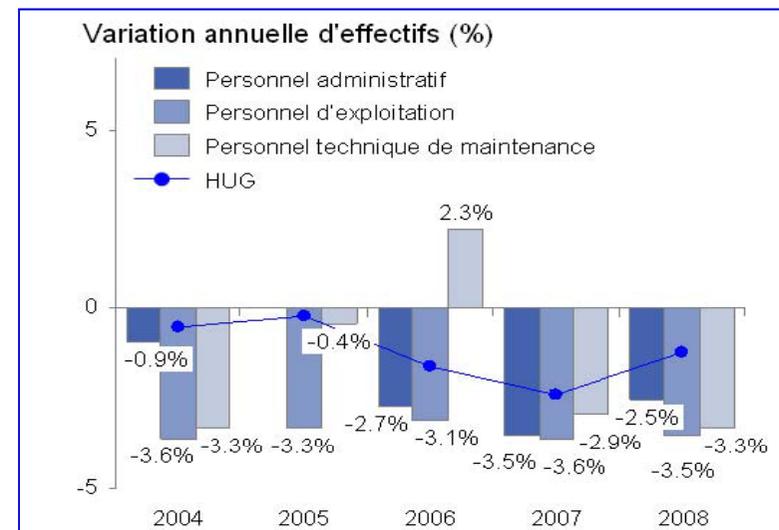
Structure des effectifs médicaux des HUG

Une analyse stratégique : filières soignante et administrative

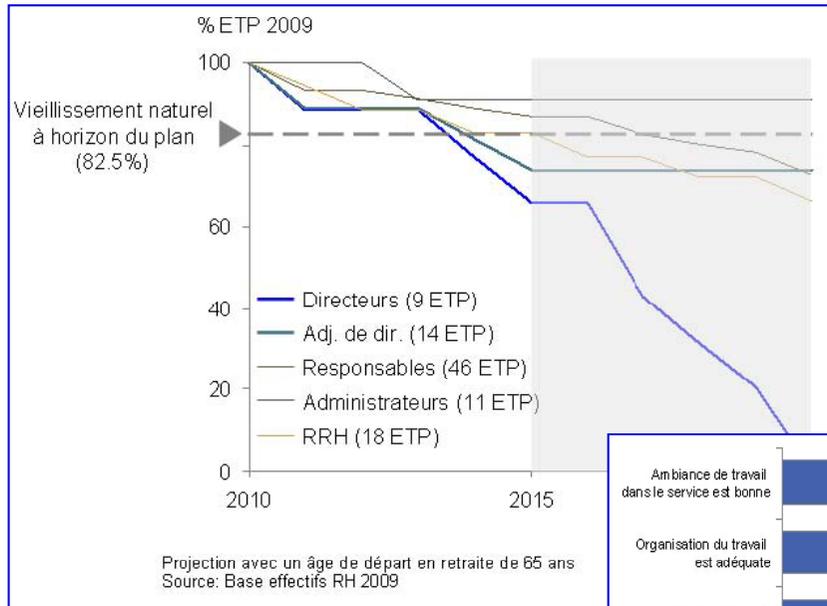


Répartition des soignants aux HUG par nationalité

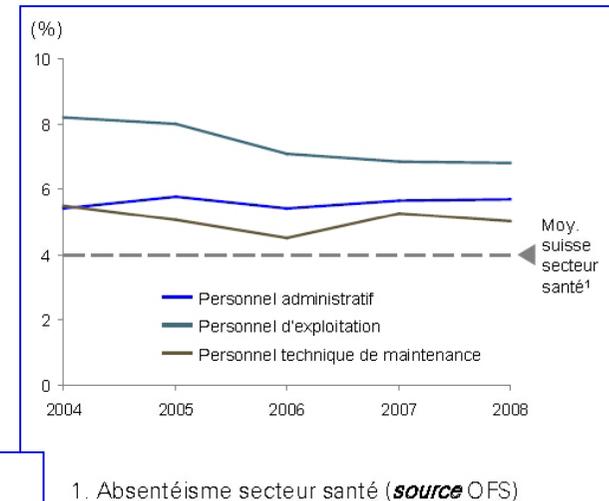
Evolution de l'effectif de personnel administratif, d'exploitation et technique



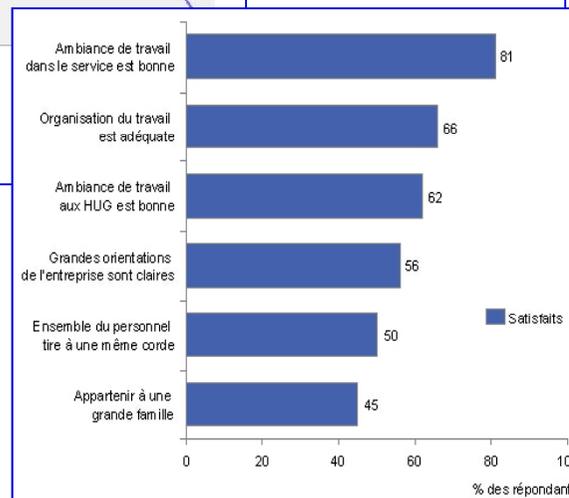
Une analyse stratégique globale



Evolution de l'effectif des cadres dirigeants administratifs, d'exploitation et technique



Taux d'absentéisme, toutes causes et toutes durées



Résultats de l'enquête DemoScope 2009

Une analyse stratégique organisationnelle

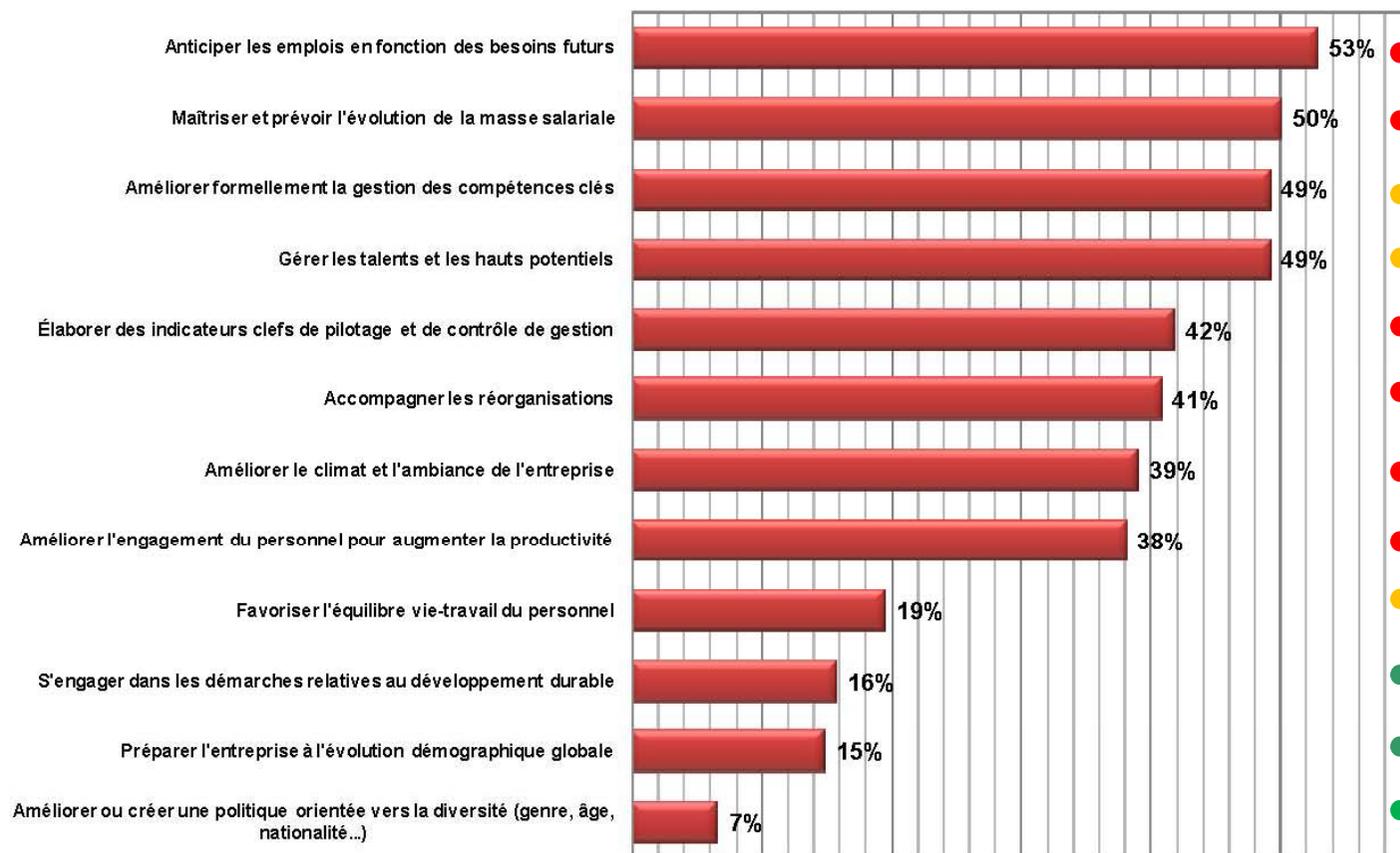


Une évolution RH sans précédent

- Raréfaction des ressources humaines (médecins, soignants, etc.).
- Evolution de la législation (LTr et 50h/hebdomadaires, travail de nuit).
- Paradoxe à gérer : baisse des ressources (humaines et financières), augmentation des coûts et de la demande.
- Recherche de mobilité.
- De la gestion des ressources à la gestion des compétences.
- Evolution de la relation au travail de la nouvelle génération (équilibre/frontières vie professionnelle & vie privée).
- GRH fragmentée et segmentée
 - modalité différente dans les départements et entre filières;
 - GRH : administration du personnel.

Comment mettre davantage de transversalité ... et quel modèle RH pour favoriser cette transversalité?

Axes prioritaires de la politique RH (Suisse romande)



Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande 2009

VOYONS VOIR...
SI J'AUGMENTE UN
EMPLOYÉ SUR DIX, JE FAIS
NEUF DÉÇUS.
AUTANT CONSERVER
DIX SATISFAITS!!!



GABS.

Un axe, dix-sept orientations et un
programme stratégique RH

Axes stratégiques clés pour un nouveau modèle de GRH



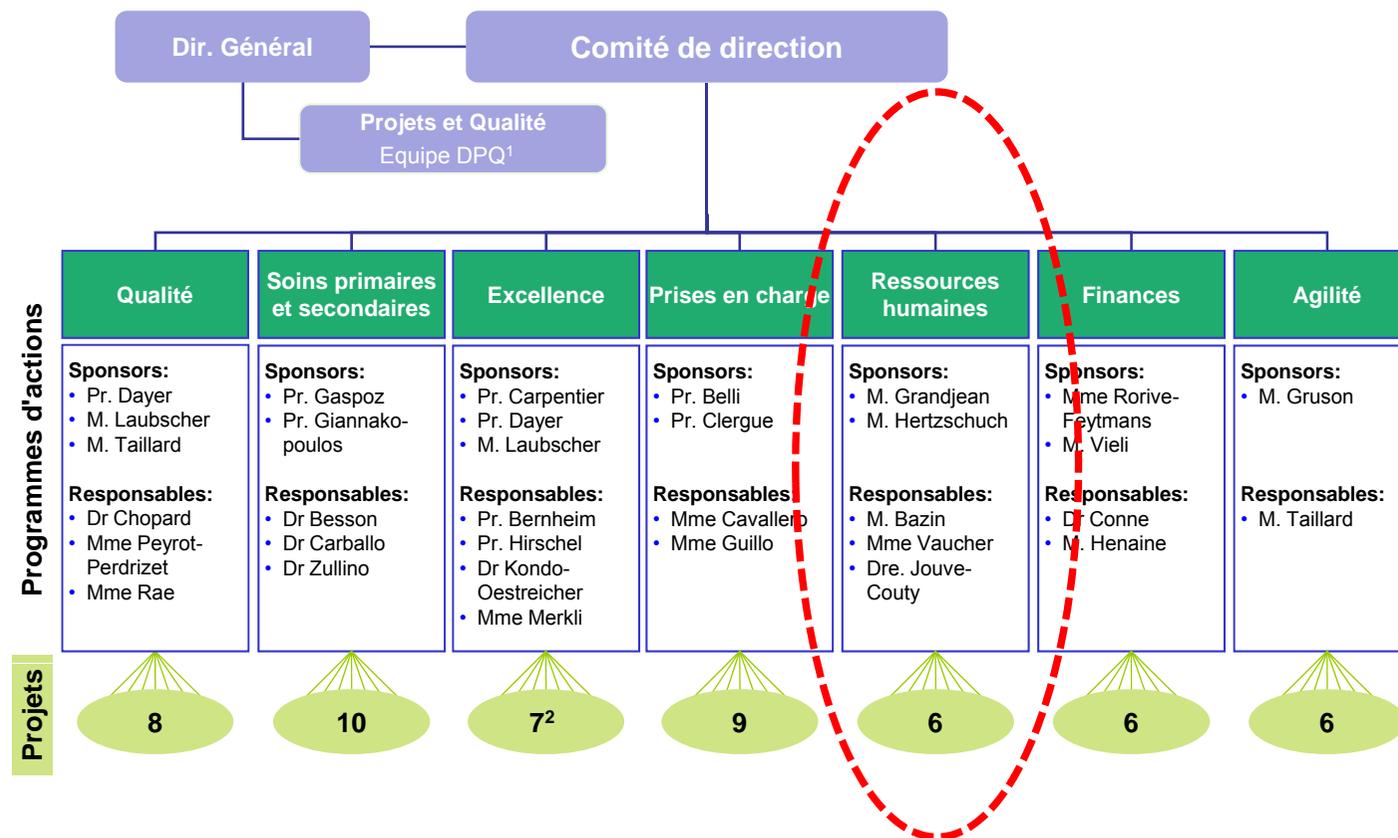
- Sept grandes lignes directrices (l'une d'entre elles concerne les ressources humaines - *créer un climat de travail motivant*).
- 17 orientations stratégiques
 - Les enjeux d'attractivité et de la relève;
 - Le développement des carrières, des perspectives professionnelles et des compétences;
 - La mobilisation et l'engagement du personnel;
 - Le développement du périmètre d'action des R.H
- Des attentes complémentaires autour d'axes clés:
 - L'accompagnement au changement;
 - L'expertise RH et la rigueur administrative déjà acquise (conserver et optimiser);
 - L'élargissement des compétences RH et le développement de nouveaux outils.
- Un programme d'actions (six projets)

Programme d'actions du plan stratégique (six projets)



- Attraction et rétention des meilleurs talents.
- Développement de la mobilité.
- Formation, accompagnement et outillage des cadres.
- Amélioration du bien-être et de la santé au travail.
- Développement des parcours professionnels et comportements attendus.
- Planification des besoins en ressources humaines.

Programme d'actions du plan stratégique (six projets)



Programme d'actions: Amélioration du bien-être et de la santé au travail



Informations générales du projet

Description

Le bien-être au travail sera amélioré, en travaillant sur l'organisation du temps de travail (flexibilité), sur les conditions, mais également sur la motivation des collaborateurs. Un "baromètre" de la satisfaction des collaborateurs sera mis en œuvre.

Equipe

- **Mme V. Nerson (CdP)**
- Dre. B. Broers – Médecin adjoint
- Mme. F. Fouchard - Adjoint responsable des soins
- Mme. V. Pilet - Infirmier de santé publique
- Mme Maudry
- M. O. Dufour
- M. A. Manghart

Ressources impliquées

Ressources humaines à impliquer

- Ressources IT pour outil baromètre implantation aux HUG
- Chargé de communication Juriste (au cas par cas - selon mesures envisagées)
- A. Manghardt pour temps et sécurité du travail
- C. Gagelin pour analyse pratiques temps de travail actuelles
- Conseiller en protection de la personnalité

Ressources et investissements

- Logiciel pour le baromètre (ou sous-traitance) – à définir

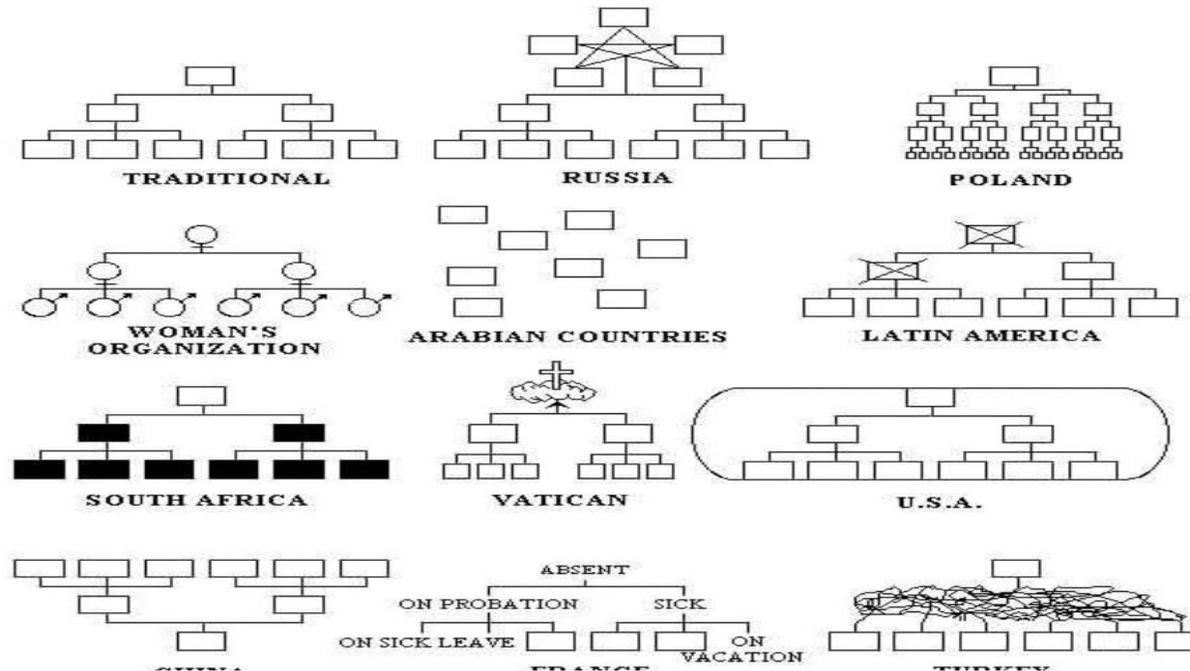
Résultats attendus et jalons clés

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Réalisation d'un 1er baromètre (enquête de satisfaction) annuel du personnel aux HUG	▲ Mai 2011					
Synthèse des bonnes pratiques nationales/ internationales et bilan comparatif pratiques HUG	▲ Août 2011					
Premières propositions concrètes au Comité de Direction pour améliorer le bien-être au travail, avec priorisation	▲ Oct. 2011					
Premiers résultats des indicateurs jugés pertinents de suivi de l'engagement et de la motivation des collaborateurs		▲ Mai 2012	Timing à valider en fonction des initiatives concrètes			
Ce résultat attendu est une "victoire rapide"						

Modules du projet

	2011	2012	2013	2014	2015
Analyse de la situation actuelle aux HUG en terme de santé et bien-être au travail	■				
Recherche de solutions pour l'amélioration de la santé et du bien-être au travail des collaborateurs	■				
Mise en œuvre d'un plan d'actions pour améliorer la santé et le bien-être au travail des collaborateurs (à réévaluer selon mesures retenues), intégrant les éléments de pérennisation		■			
Mise en œuvre d'indicateurs de suivi de l'engagement et de la motivation des collaborateurs	■				

ORGANIZATION SCHEMES



Créer un environnement motivant pour les collaborateurs

Une nouvelle gouvernance pour les ressources humaines

Axes stratégiques clés et nouvelle gouvernance RH



Orientations stratégiques et programme d'actions

Programmes d'action		OS 1	OS 2	OS 3	OS 4	OS 5	OS 6	OS 7	OS 8	OS 9	OS 10	OS 11	OS 12	OS 13a	OS 13b	OS 14	OS 15	OS 16	OS 17
PR 1	Attraction et rétention des meilleurs talents	■	■	■	■	■	■			■	■	■		■		■	■	■	■
PR 2	Développement de la mobilité		■			■			■	■	■			■				■	■
PR 3	Formation, accompagnement et outillage des cadres		■			■			■	■	■			■				■	■
PR 4	Amélioration du bien-être et de la santé au travail		■			■			■	■	■		■	■	■			■	■
PR 5	Développement des parcours professionnels et comportements attendus		■			■		■	■	■	■			■				■	■
PR 6	Planification des besoins en ressources humaines		■		■	■			■	■	■			■				■	■

- Orientation stratégique « **couverte** » par les mesures mises en œuvre dans le cadre d'un projet du programme d'actions
- Orientation stratégique **non « couverte »** par les mesures mises en œuvre dans le cadre d'un projet du programme d'actions

Axes stratégiques clés et nouvelle gouvernance RH



Transformations au sein des RH

- Une révision de fond de la gouvernance RH (structure et organisation).
- Une redéfinition des rôles et les responsabilités des fonctions RH.
- Un programme de développement des compétences et responsabilités, et d'optimisation des activités RH.
- Un plan d'action entre 2010 et 2015.



Mission de la Direction des ressources humaines

Un des acteurs clés qui contribue à la réussite des choix stratégiques des HUG

- Un alignement de son organisation et de ses compétences internes avec les choix institutionnels.
- Un accompagnement au changement (attractivité, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, planification des ressources, développement de la formation).
- Renforcement de l'engagement des employés (individu, sentiment d'appartenance, santé et sécurité au travail, responsabilisation, parcours professionnel).
- Une gestion efficiente des tâches administratives.
- Promeut l'encadrement en cohérence avec les valeurs institutionnelles.

Mission de la Direction des ressources humaines

Culture d'entreprise,
Sentiment d'appartenance
Stratégie et gouvernance
RH, alignées sur celles de
l'institution.



Politiques, lois et procédures
SIRH, effectifs
Contractualisation,
Rémunération
Assurances sociales,
Analyse de gestion
Recrutement,
Formation.

Initier, faciliter et conduire le
changement
Attractivité des HUG
Gestion prévisionnelle des
emplois et compétences.

Prise en compte de l'individu,
Santé et sécurité au travail,
Responsabilisation
individuelle, Cohérence
managériale,
Mobilité interne,
Parcours professionnels.

Gestion des budgets / effectifs : un pilotage RH pour l'institution



- Un domaine non maîtrisé par les RH (administrateurs et hiérarchies)
 - Une valorisation multiples (RH, Finance, opérationnels)
 - Une valorisation « approximative » dans un contexte « tolérant »
 - Une gestion hors des SI
 - Traçabilité non pérenne
- Un domaine totalement maîtrisé par les RH (la source pour l'institution)
 - Une valorisation unique, par les RH
 - Une valorisation fiable sur la base du contrat de l'individu
 - Une gestion intégré aux SI
 - Une Traçabilité pérenne intégrant les écarts



Mission de la Direction des ressources humaines

Culture d'entreprise,
Sentiment d'appartenance
Stratégie et gouvernance
RH, alignées sur celles de
l'institution.



Politiques, lois et procédures
SIRH, effectifs
Contractualisation,
Rémunération
Assurances sociales,
Analyse de gestion
Recrutement,
Formation.

Initier, faciliter et conduire le
changement
Attractivité des HUG
Gestion prévisionnelle des
emplois et compétences.

Prise en compte de l'individu,
Santé et sécurité au travail,
Responsabilisation
individuelle, Cohérence
managériale,
Mobilité interne,
Parcours professionnels.

Amélioration du climat social : gestion absences non planifiées



Projet transversal RH Management de l'absence

- Un projet institutionnel – des projets départementaux
- Un comité de pilotage : Comité de gestion
- Un sponsor Chef de département
- Un chef de projet : RRH
- Des cadres hiérarchiques (rôle clé de la démarche)
- Une équipe projet
- Une formation action (2 jours)



Mission de la Direction des ressources humaines



MicroMBA : ou comment créer de l'engagement et renforcer l'implication des collaborateurs pour la transformation de l'entreprise

- Une offre de formation continue de 90 heures
- Ouvert aux cadres intermédiaires (interdisciplinaire)
- Une inscription volontaire (mais promotion active)
- Une organisation souple (4h tous les 15 jours)

- Un projet concret transférable dans la pratique
- Une participation active (présentations)
- Une participation effective de la Direction générale
- Intégration dans les programmes HEC/ESCP (MBA)

« Merci à vous ... les jeudis vont me manquer, car c'était un oasis dans le travail quotidien, un formidable laboratoire d'idées et de compétences »

Mission de la Direction des ressources humaines

Culture d'entreprise,
Sentiment d'appartenance
Stratégie et gouvernance
RH, alignées sur celles de
l'institution.

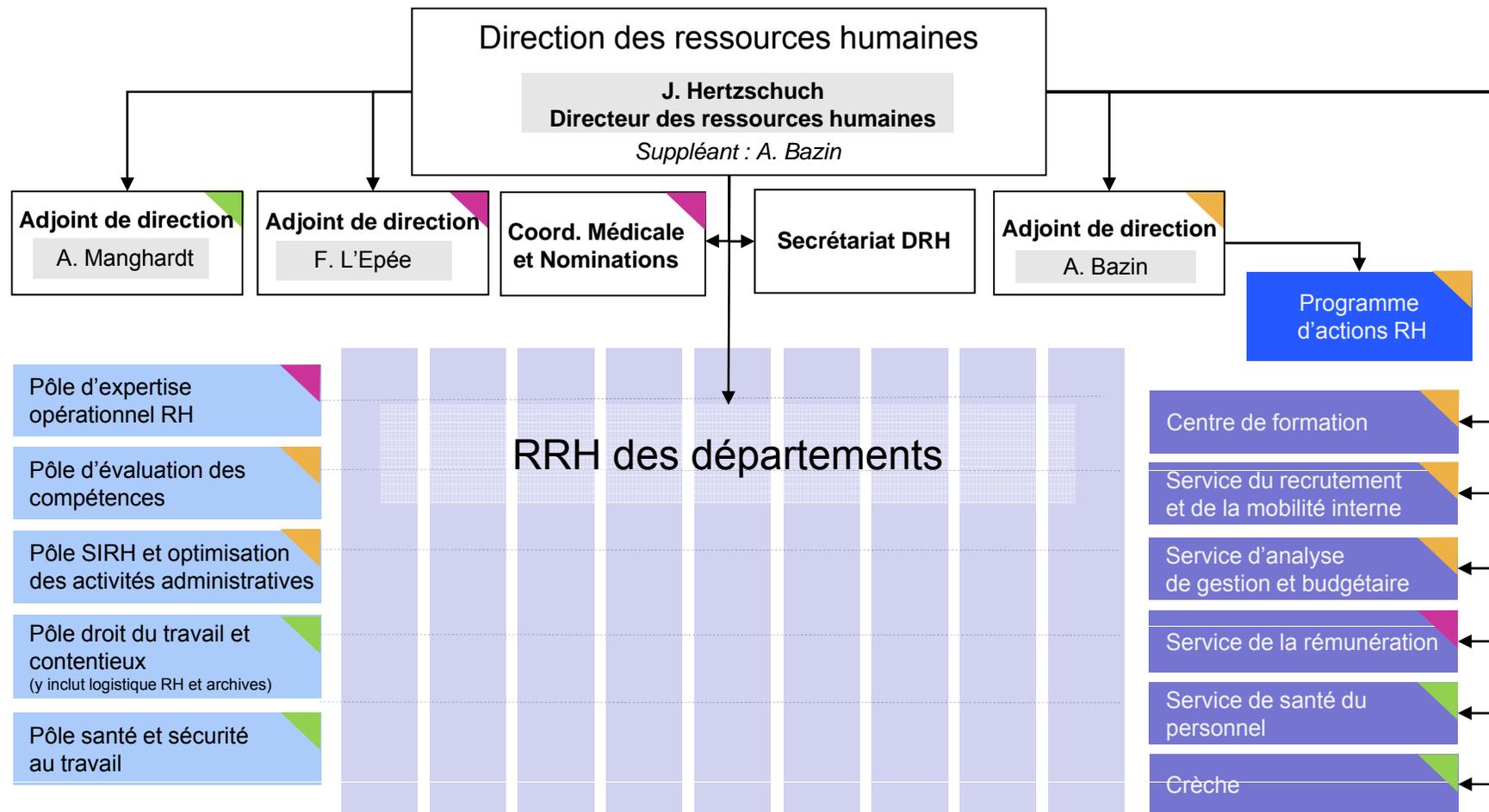


Politiques, lois et procédures
SIRH, effectifs
Contractualisation,
Rémunération
Assurances sociales,
Analyse de gestion
Recrutement,
Formation.

Initier, faciliter et conduire le
changement
Attractivité des HUG
Gestion prévisionnelle des
emplois et compétences.

Prise en compte de l'individu,
Santé et sécurité au travail,
Responsabilisation
individuelle, Cohérence
managériale,
Mobilité interne,
Parcours professionnels.

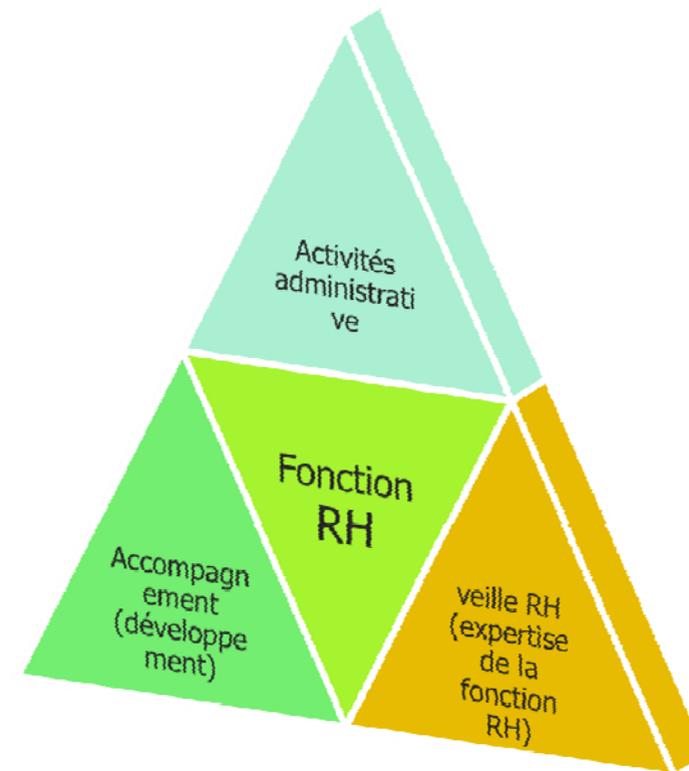
Organisation de la Direction des ressources humaines



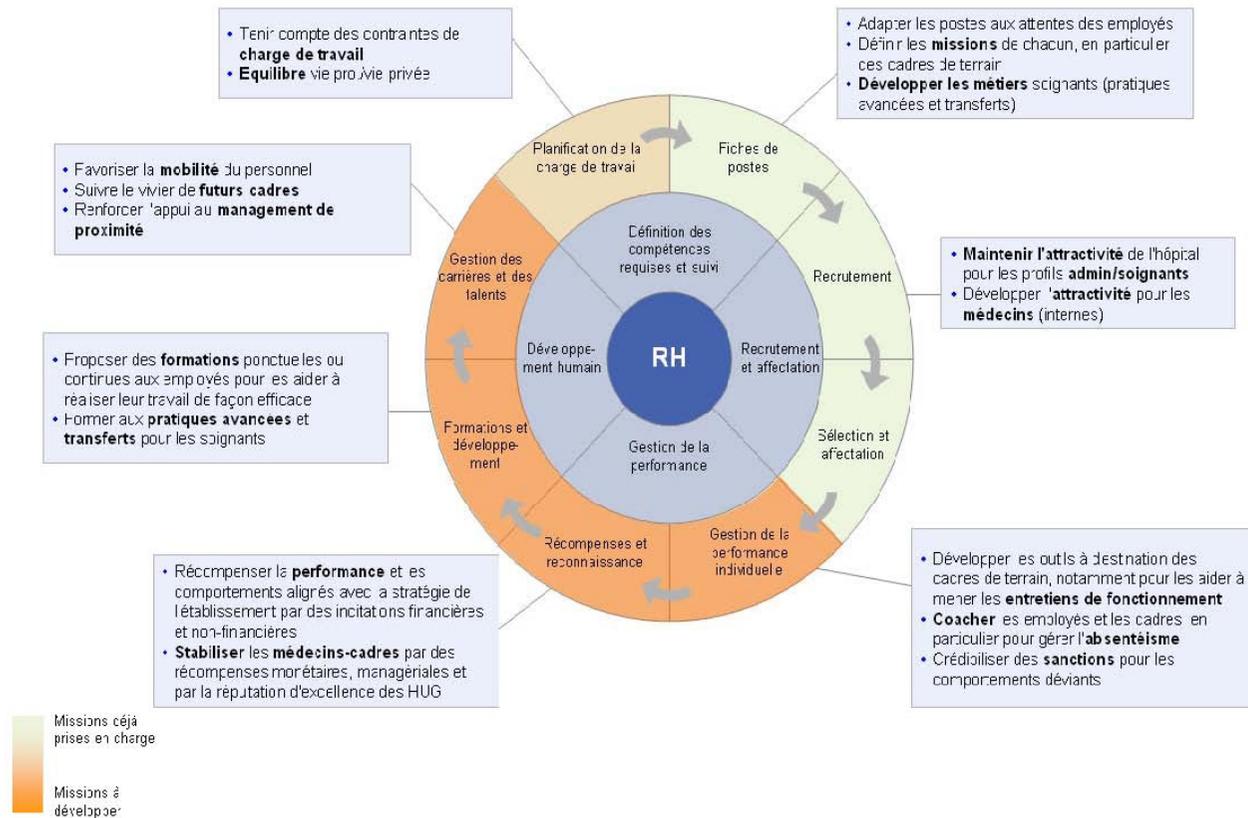
Pôle d'expertise opérationnel RH



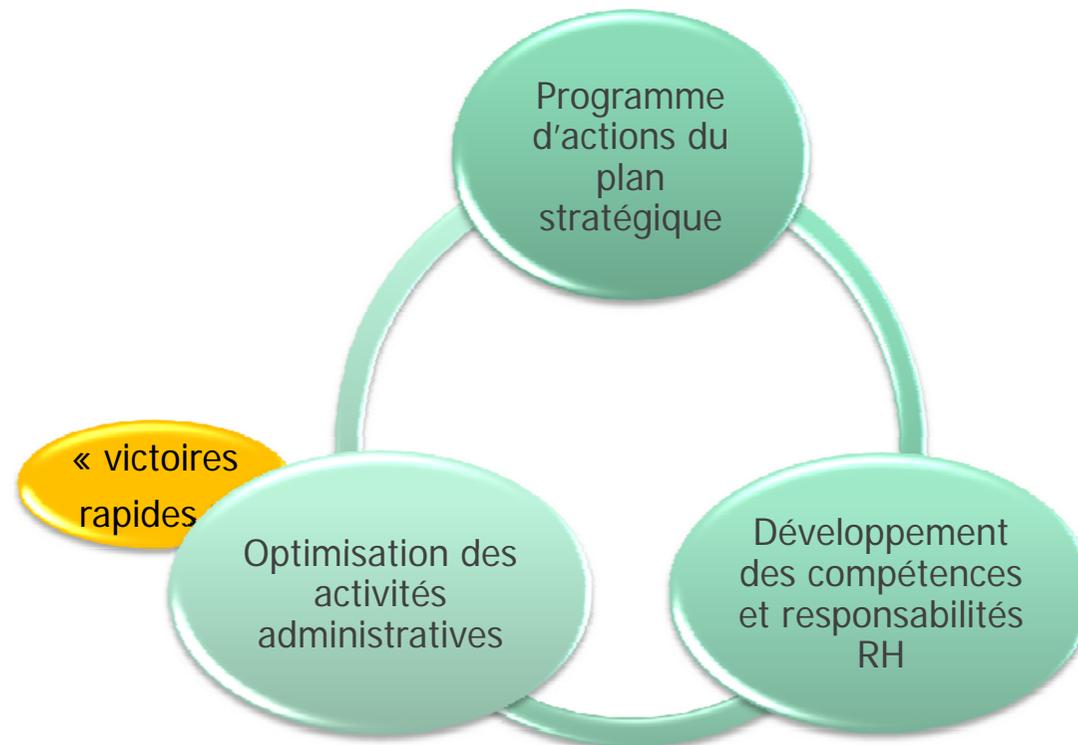
Promouvoir l'évolution de la fonction ressource humaine vers un rôle proactif de gestion des **compétences RH** et de **l'accompagnement au changement** en renforçant **l'expertise RH** dans différents domaines tels que l'attractivité, la gestion des parcours professionnels, l'engagement, la mobilité interne, la gestion prévisionnelle des effectifs ou le management des cadres.



Pôle d'expertise opérationnel RH :



Un programme d'accompagnement en trois axes



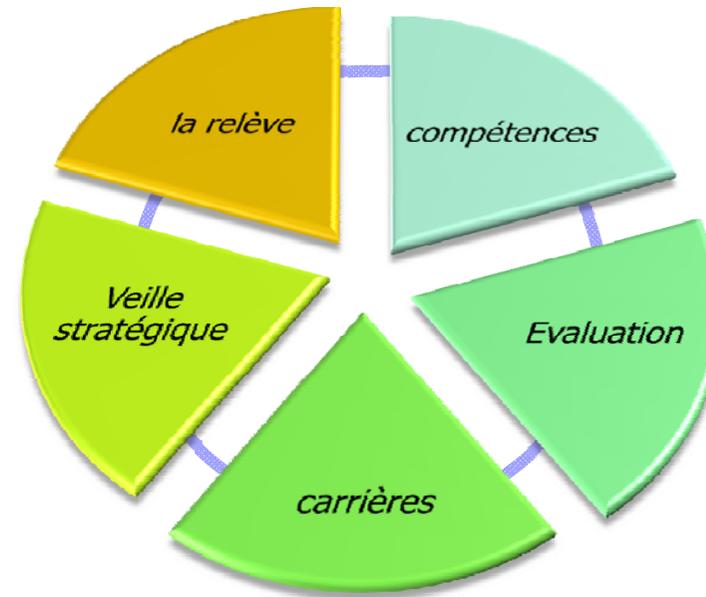
« Conserver » les acquis de la structure et des modes opérationnels actuels

Pôle compétences, gestion des carrières et de la relève



Renforcer, coordonner et accompagner le **développement des métiers** de demain et répondre aux **mutations de « compétences »** dans le domaine de la santé.

Pôle clé pour **promouvoir l'évolution professionnelle** des individus, de nouveaux concepts, et assurer la mise en œuvre de mesures, autour de la gestion des compétences, de la gestion des carrières et de la relève.



Pôle compétences, gestion des carrières et de la relève

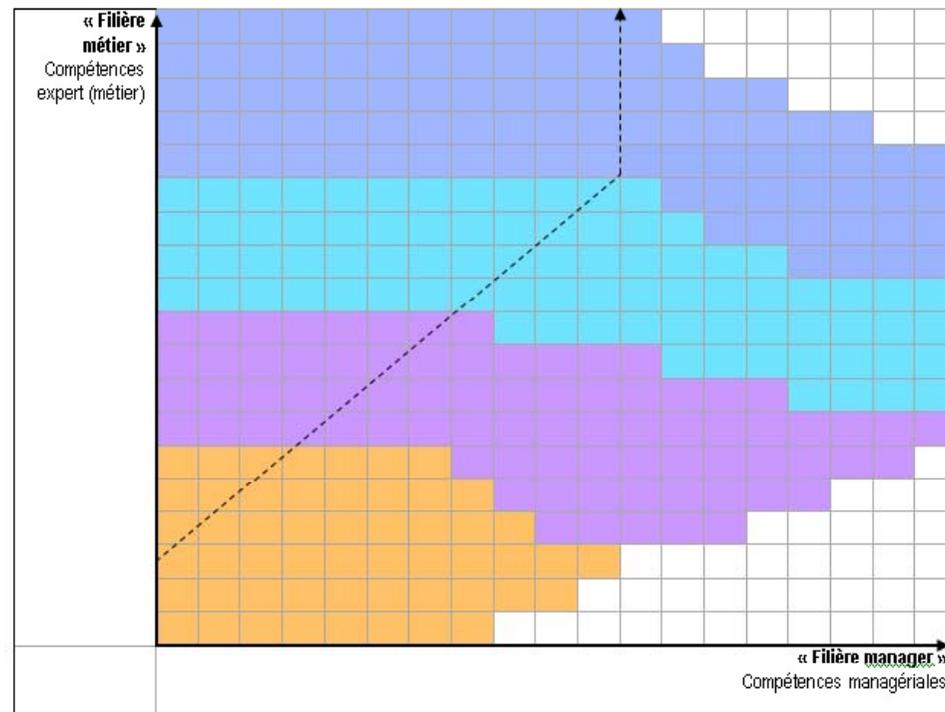


Projets transversal des HUG, validés par le CD.

Concept de gestion et de développement des compétences managériales pour les cadres médicaux.

Concept qui s'intègre dans le processus actuel de développement des compétences métiers

Validation d'un niveau minimum de compétences managériales pour accéder à des postes de cadres



Pôle compétences, gestion des carrières et de la relève



Légendes :
Fonctions concernées : Chefs de clinique = 1, Médecins adjoints = 2, Médecins chefs de service = 3
Degré d'importance = chiffre rouge ; Degré de maîtrise = chiffre noir

Domaines	Compétences (unités)	Gap entre Importance et Maîtrise de la compét.						Fonctions concernées		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3
1.	Evaluation, management, promotion et valorisation des projets de l'Institution									
1.1	Piloter un projet limité à son service				4,3	5,5		x	x	x
1.2	Piloter un projet complexe (ex. Itinéraires cliniques)			3,3	4,6				x	x
1.3	Evaluer, superviser, et contrôler l'atteinte des résultats des projets pilotés par mes collaborateurs				4,8 4			x	x	x
1.	Compréhension des mécanismes de la gestion budgétaire et gestion budgétaire	1	2	3	4	5	6	1	2	3
2.1	Comprendre les mécanismes budgétaires et l'élaboration d'un budget		2,8		4,2				x	x
2.2	Analyser et suivre les tableaux de bord budgétaires de son entité (unité, service, département) et rendre les mesures correctrices nécessaires		2,6	3,7					x	x
1.	Performance opérationnelle : recherche de la qualité, de l'efficacité et contrôle des résultats	1	2	3	4	5	6	1	2	3
3.1	Définir, utiliser et suivre les indicateurs d'activité			3,2	4,7			x	x	x
3.2	Définir des paramètres de satisfaction du patient/client, les suivre et apporter les remédiations utiles			3,6		5		x	x	x
3.3	Comprendre les processus et gérer ceux dont j'ai la charge				4,3	5,3		x	x	x
3.4	Connaître et mettre en oeuvre les systèmes de management de la qualité, tenant compte des références institutionnelles			3,4	4,8			x	x	x
3.5	Maîtriser le processus de gestion des risques (cartographie) et des incidents			3,6	4,9			x	x	x

Pôle compétences, gestion des carrières et de la relève



Suivi managérial des cadres médicaux

- Recrutement;
- Suivi individuel;
- Projet de carrière, la relève.

Référentiel des compétences en management

- Concept, référentiel;
- Segmentation par niveau d'encadrement.

Développement des compétences managériales

- Développement des compétences à niveaux avec validation
- Formation;
- Pratique, expérience;
- Coaching.

Pôle compétences, gestion des carrières et de la relève



Des outils de « testing »

- Tests (épreuves et non un examen)
- Mise en place d'une cellule « expert » et formation des RRH (généralistes)
- Utilisé dans différentes situations
 - Recrutement: adéquation candidat / exigences d'un poste;
 - Détection des potentiels: tester la capacité à évoluer vers une fonction supérieure;
 - Aide à la décision en cas de promotion;
 - Aide à la décision pour pronostiquer la réussite d'une formation.
- Sur demande de la hiérarchie

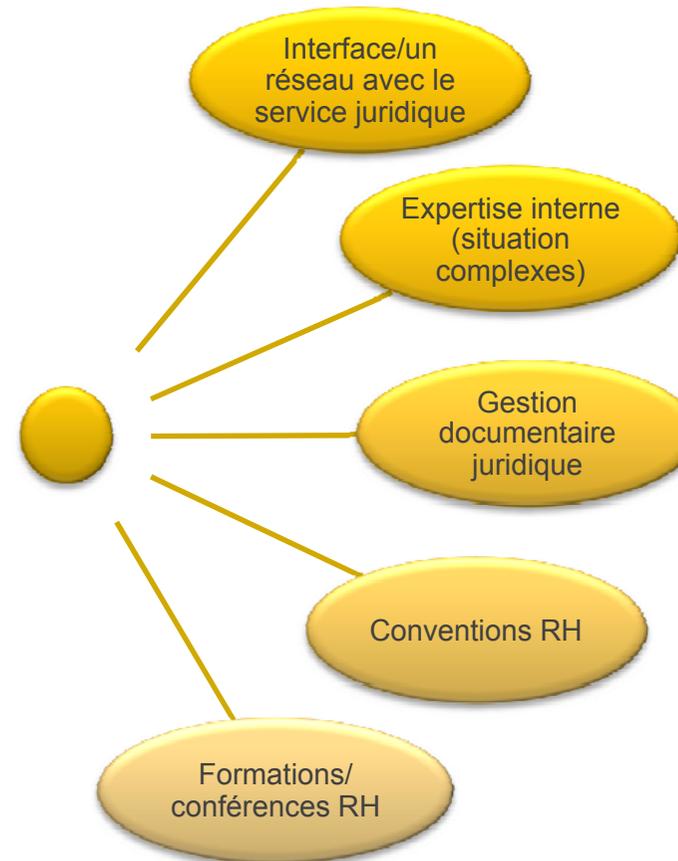
Pôle d'expertise droit du travail et contentieux



Garantir toutes les modifications/adaptations liées au **contrat de travail** et **conditions de travail**.

Coordonner tout événement en lien avec des aspects **réglementaires, juridiques et judiciaires**.

Renforcer le partenariat établi avec le service juridique (conseil, expertise RH).



Pôle d'expertise santé et sécurité au travail



Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Promotion de la **santé et sécurité au travail** (éducation, détection des facteurs de risques).

Améliorer les **conditions et le climat de travail**.

Accompagner la mise en œuvre des mesures.



Pôle d'expertise SIRH : contexte



facebook

Google



corée

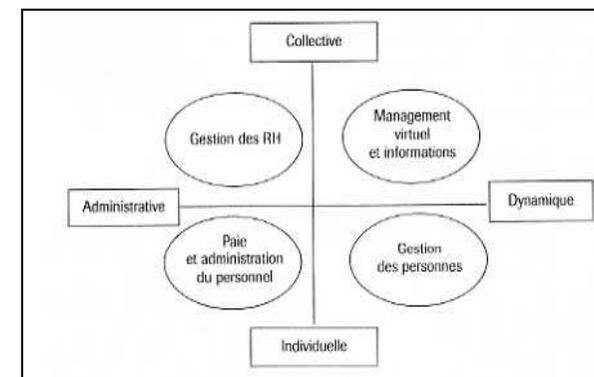


Organisation complexe... développement des technologies
dématérialisation l'optimisation du temps ... nouveaux outils

Pôle d'expertise SIRH : contexte

Une évolution significative de nos SIRH

- De l'informatique en ressources humaines (1970) aux SIRH (1990) puis applicatifs e-RH.
- Une évolution vers un accès libre-service pour les managers et collaborateurs
 - aux données administratives;
 - à la formation;
 - au recrutement;
 - au développement de carrière.
- Vers un management virtuel (travail collaboratif) intégrant le « nomadisme » et les nouvelles technologies mobiles.



F. Silva

Pôle d'expertise SIRH

Rôle proactif favorisant le développement du SIRH.

Renforcer, coordonner et accompagner la **transformation des outils indispensables à l'évolution de la fonction RH.**

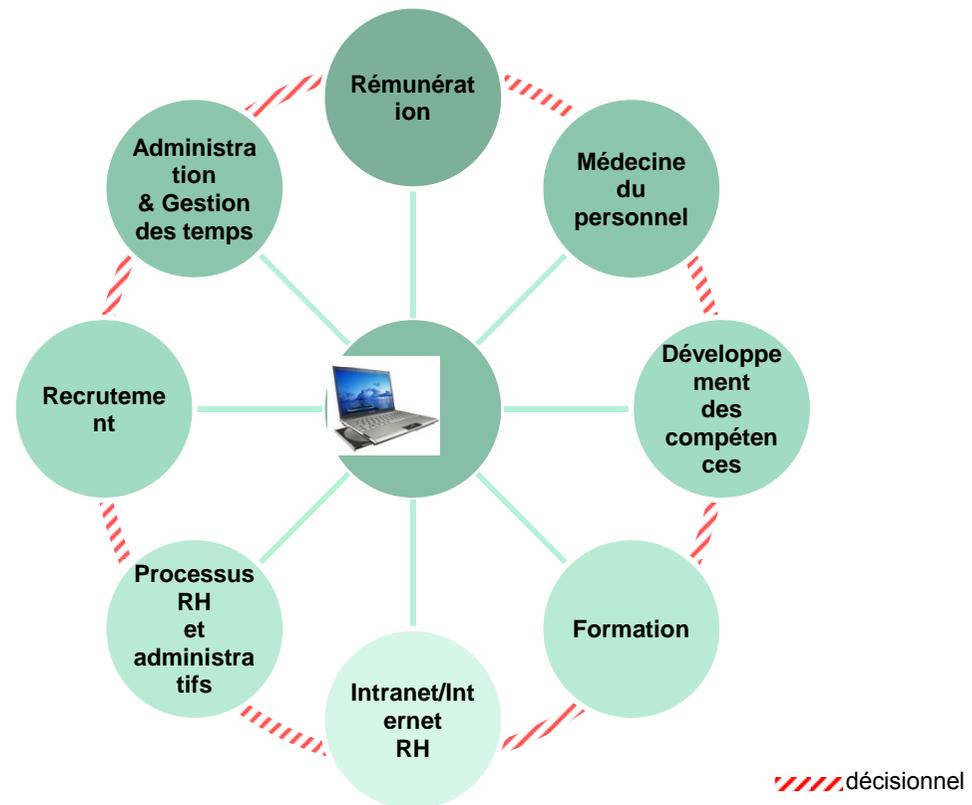


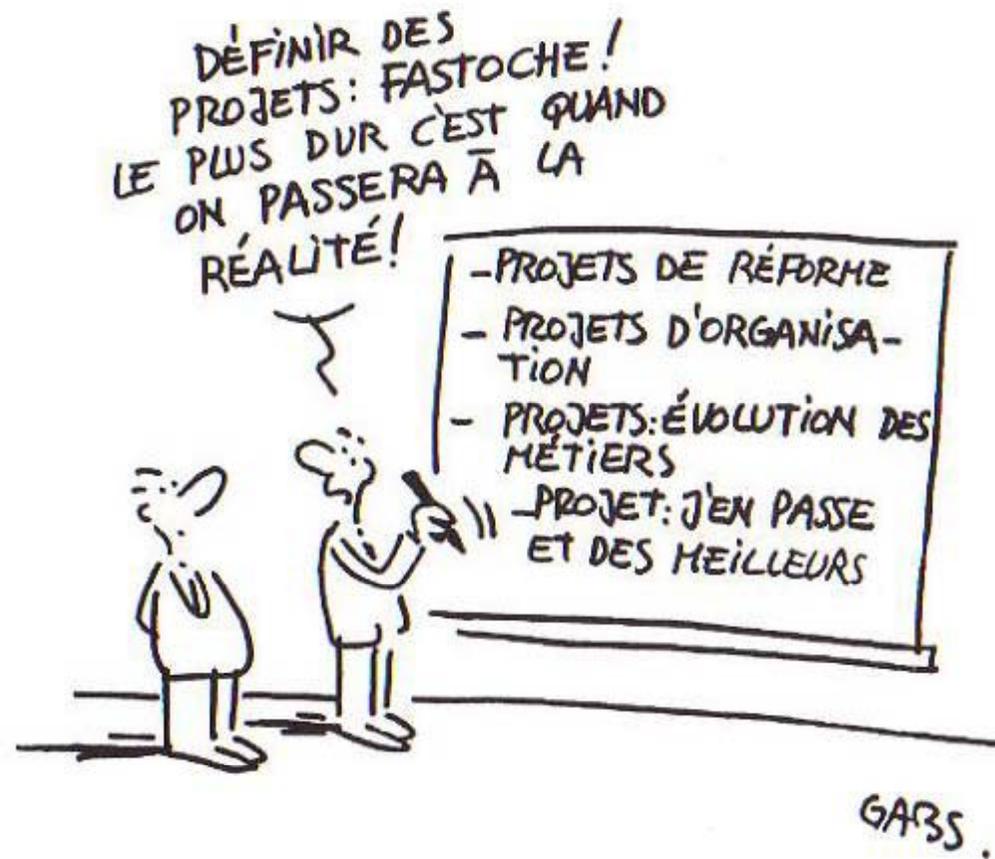
Objectif: réduction/réallocation des coûts de structure et gain d'efficience

Le SIRH : des outils intégrés aux SI des HUG

Un concept qui repose sur :

- un « concept CRP » (partenaires de la santé).
- un « concept SIRH » ouvert, dynamique, accessible à tous, en tout temps et en tous lieux.
- un modèle « self-service manager » et « self-service collaborateur ».
- une gestion informatisée des processus administratifs (dématérialisation).





Et pour conclure...

Et pour conclure...

- Quelle légitimité des responsables RH en place pour conduire et réussir ces mutations de la fonction RH ?
- A qui doit-on donner le pilotage de ces mutations (DRH, consultantes) ?
- Un « accompagnement externe » de ces mutations est-il obligatoire, souhaité ?
- Quelles perceptions des directions en place sur la mutation « nécessaire » de la fonction RH ?
- La mutation de la fonction RH, peut-elle se faire sans mutation de la culture managériale et d'entreprise ?



Et pour conclure...

- Peut-on conduire ces mutations avec des ressources humaines constantes ?
- L'optimisation des processus administratifs, est-elle de nature à dégager du temps sans valeur ajoutée pour des activités RH à forte valeur ajoutée ?
- La dématérialisation des processus administratifs est-elle de nature à renforcer le service RH offert au collaborateur ?
- Quelle stratégie pour le secteur public entre externalisations et CRP ?



Et pour conclure...

*Merci infiniment
pour votre attention*

