

LIVRE BLANC

HR Today FACTORY

DES SOLUTIONS RH POUR RÉENCHANTER LES MÉTIERS DES SOINS

Handwritten notes on a rolled-up paper, including the word "normal" and some illegible scribbles.

pool de travail
→ inter-sites

Partenariat
Chapitre
Crisis-Plan
→ support / maladies

horaires

flexibles

demander
4 jours

participative
1/2 travail

Travail de nuit

→ primaires
→ équipes qui de nuit

Conciergerie

→ courts
→ primaires
→ primaires d'urgence

horaires

sur 12

heures

Challenges

1 PRODIGE

Nuit
Contre
de nuit
Crisis-Plan

LIVRE BLANC

HR Today FACTORY

DES SOLUTIONS RH POUR RÉENCHANTER LES MÉTIERS DES SOINS

Enjeux

Le secteur des soins en Suisse pose d'énormes défis pour la fonction RH. Les institutions de santé emploient une grande diversité de métiers dans un contexte organisationnel très contraignant, avec des horaires en continu et une pression constante sur les coûts. Les tâches administratives induites par le reporting financier ajoutent une couche de pénibilité au travail et lui enlèvent une partie de son sens.

Cette situation tendue explique en partie la pénurie de main d'œuvre qualifiée qui touche les métiers des soins. Selon le baromètre CNO 2023 (Chief Nurse Officers), plus de 85% des 129 responsables infirmiers interrogés considèrent la pénurie de personnel qualifié comme leur principal défi.

La pénurie impacte les prestations

Cette pénurie a des conséquences concrètes sur les prestations de soins. Selon ce même sondage, 52% des CNO indiquent que leur établissement a manqué de personnel soignant en 2022 pour assurer la charge de travail avec le niveau de qualité souhaité. En 2022, l'Hôpital du Valais a dû fermer un tiers de ses salles d'opération à cause de cette pénurie. Le service des urgences de Martigny a dû être fermé durant la nuit pour les mêmes raisons.

Le manque de personnel augmente aussi la pression sur les équipes, qui doivent effectuer des heures supplémentaires. Les hôpitaux ont de plus en plus recours à du personnel temporaire, dont l'effet domino est d'accentuer à la fois la hausse des coûts et la frustration du personnel. Toujours selon le baromètre CNO 2023, près de 50% des responsables infirmiers assurent que la satisfaction du personnel soignant a baissé par rapport à 2021.

L'objectif de ce livre blanc est de proposer des approches RH innovantes afin de limiter la pression sur le personnel soignant et augmenter l'attractivité des métiers des soins sur le marché de l'emploi. Ces solutions ont été cocrées lors de l'atelier HR Factory du 23 avril 2024 à l'espace de coworking SEV52 à Lausanne. Voir aussi liste des participants-es à la fin de ce livre blanc.

Méthode et thématiques

La méthode utilisée durant cet atelier est celle du World Café. Cette technique d'intelligence collective est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées. Le processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'un sujet en petits groupes autour de tables.

Les participants-es se sont répartis-es autour de six tables, avec à chaque fois un thème à débattre:

1. Recrutement
2. Rétention
3. Culture et communautés
4. Mentoring et intergénérationnel
5. Nouvelles formes d'emploi
6. Avantages spécifiques

1. RECRUTEMENT

AVEC LA COLLABORATION D'ANNE-LAURE ZINK

Une bonne stratégie de recrutement

La première chose à mettre en place est une stratégie de recrutement claire. Elle doit être alignée avec la vision interne de l'institution, avec une méthodologie (un processus) et un timing bien définis.

Au cœur du dispositif figure la Marque Employeur. Elle doit:

- répondre aux valeurs de l'entreprise;
- montrer ce qui est offert aux collaborateurs-trices;
- permettre de garder les talents internes;
- structurer les campagnes de recrutement en identifiant les cibles et les réseaux sociaux les plus adaptés.

Une communauté d'«Instapreneurs»

Une institution de Bienne a mis en place une campagne de recrutement relayée sur Instagram par les collaborateurs-trices, baptisés «Instapreneurs». Elle a permis de toucher des candidats-es de manière plus locale et ciblée, dans un bassin de l'emploi très compétitif à la frontière entre plusieurs cantons et régions linguistiques. La dimension bilingue de la campagne (français et allemand) a été décisive. L'institution a également **segmenté ses ambassadeurs-trices en familles de métiers** classées par expertise, genre/diversité et années d'expérience.

Les Instapreneurs sont récompensés pour leurs efforts à partager des contenus dans leurs communautés (nombre de postes, nombre de vues, etc.) par **un système de récompenses** par points, qui donnent droit à des bons pour aller au restaurant ou en week-end dans un hôtel par exemple. Ce modèle des communautés d'Instapreneurs fonctionne bien auprès du personnel soignant (infirmiers et assistants soin communautaires) et des jeunes générations.

D'autres pistes évoquées sont l'utilisation **de CV vidéo, de la réalité virtuelle ou de petites vidéos tournées sur un smartphone** et qui présentent les métiers de l'institution. Le choix du canal et des outils doit toujours se faire en fonction du profil des candidats. Les vidéos sont en général bien perçues par des populations jeunes et les fonctions support.

Les meilleurs ambassadeurs des institutions de santé sont ses collaborateurs. Ce constat a été fait dans plusieurs EMS: quand le collaborateur se sent bien dans son travail, il va recommander l'institution à ses proches.

En conclusion, il est important de prendre en compte le contexte du bassin de l'emploi, son environnement compétitif, de compter sur ses relais d'audiences et de s'adapter à son environnement.

Flexibilité des horaires et des plannings

Lors des premiers entretiens avec les candidats-es, il est important de prendre en considération leur préférence en termes de planning et de flexibilité des horaires. Les candidats doivent pouvoir exprimer ce qu'ils aiment faire afin de trouver des solutions qui font sens pour eux. Aujourd'hui, peu de personnes souhaitent travailler à 100%. En fonction de la flexibilité des candidats, l'institution peut leur offrir des bonus pour récompenser leur disponibilité. A noter que cette flexibilité horaire proposée aux candidats a un impact sur le style de management.

Plusieurs institutions proposent désormais des plannings auto-gérés: trois mois à l'avance, les équipes définissent leurs plannings selon leur préférence. En plus de permettre à chacun de négocier une solution sur-mesure, cette approche donne de bons résultats en cas de maladie ou d'absence imprévue car les membres de l'équipe sont plus disposés à remplacer un collègue au pied levé.

Au-delà du CV et mises en situation

Lors du processus de recrutement, plusieurs institutions recourent à des tests psychométriques ou de personnalité. Cela leur permet d'aller au-delà du CV et de **comprendre ce qui motive les candidats-es**, leurs préférences et leurs comportements dans certaines situations complexes.

Plusieurs institutions proposent aux candidats-es des journées d'immersion. Cela peut être des mises en situations réalistes avec des jeux d'acteurs ou des exercices de simulation. **Ces immersions servent aussi à évaluer si la personne s'entendra avec l'équipe.** Dans un cas, les infirmières se sont reconverties en recruteuses. Une fois le recrutement terminé, c'est utile de faire un débriefing «à chaud» avec les candidats-es pour écouter leur retour d'expérience.

Mobilité et talents internes

Attention aussi à ne pas négliger le recrutement interne! Les HUG (Hôpitaux universitaires de Genève) attachent une grande importance à la qualité de la gestion de la relève. Dans un contexte de pénurie de talents, ils cherchent par exemple à décloisonner les services et à favoriser la mobilité interne à l'organisation. Grâce à ces «cross synergies», un talent n'est plus rattaché à un département mais devient un talent pour toute l'institution.

Les suggestions de l'IA

Voici les trois approches proposées par ChatGPT 4 pour améliorer le recrutement dans le secteur des soins en Suisse Romande:

- **Renforcement de la Marque Employeur.** Cette approche se concentre sur la création et la promotion d'une image de l'employeur qui reflète des valeurs fortes et une culture d'entreprise attrayante. En mettant en avant les témoignages d'employés, les opportunités de carrière, et les engagements sociaux, on attire des candidats alignés avec la mission de l'organisation.
- **Partenariats Éducatifs Stratégiques.** En collaborant avec des institutions éducatives, nous développons des programmes de formation qui préparent directement les étudiants aux besoins spécifiques du secteur des soins. Cette initiative assure un approvisionnement constant de nouveaux talents, bien formés et prêts à relever les défis de demain.
- **Technologie et Réseaux Sociaux.** L'intégration de systèmes de gestion des candidatures et l'utilisation ciblée des réseaux sociaux maximisent l'efficacité et la portée du processus de recrutement. Elle demande une mise à jour et une adaptation continues, mais elle est cruciale pour rester compétitif dans un monde de plus en plus numérisé.

2. RÉTENTION

AVEC LA COLLABORATION D'ALEXANDRA DUBRA ABATERUSSO

Rôle du management

Dans le secteur des soins, les principaux risques de départ sont le désengagement dû à une perte de sens et à l'épuisement professionnel. Le manager a un rôle-clé à jouer pour retenir le personnel. C'est lui ou elle qui peut identifier les premiers signes (démotivation, fatigue). Le manager doit ensuite assurer une bonne communication auprès des équipes, dans le suivi des actions à mettre en place et dans les ressources à mobiliser.

Les clés pour travailler sur *la rétention*:

- La **formation du personnel** et des managers. Elle permet de développer les compétences mais aussi de valoriser les personnes.
- La **sécurité psychologique**, une culture où la parole est libérée et où on «ose s'exprimer, on ose parler des tensions et on ose dire qu'on se lasse et qu'on veut voir autre chose».
- La **connaissance de soi** et la gestion de ses émotions. Savoir accueillir les émotions de l'autre.
- **Garder le lien durant les absences des collaborateurs** (pour cause de maladie) et assurer un suivi. Soigner ensuite le retour de la personne mais aussi soigner l'équipe qui subit l'absence d'un collègue.

Les clés pour travailler *la gestion des carrières*:

- Une carrière se travaille en **co-responsabilité** avec les collaborateurs et les managers.
- La mobilité de carrière peut être **transversale, hiérarchique ou inter-institutions**.
- Les programmes de gestion des talents doivent être **structurés et clairement définis** afin de rendre visibles les perspectives de carrière.
- Une démarche **d'analyse de la data** pour identifier les postes où il y a des risques élevés de turnover. Il s'agit ensuite de créer des plans de successions pour ces postes-là.

Soigner les *conditions de travail*:

- Créer un **environnement de travail axé sur le bien-être** des collaborateurs et permettre l'accès à des infrastructures sportives (massages, yoga et autres) pendant ou hors du temps de travail.
- Proposer **une offre de travail flexible**, avec l'accès au temps partiel, au télétravail et un modèle d'annualisation du temps de travail.

Travailler l'intégration

C'est surtout durant les premiers mois que les personnes quittent l'institution. Plusieurs institutions ont mis en place **des approches structurées d'onboarding et d'accompagnement** durant ces premiers mois. Ces accompagnements sont effectués par des mentors, des profils seniors, des personnes ressources et les managers de proximité.

3. NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

AVEC LA COLLABORATION DE CLAIRE HÉBERT STAUSS

Personnel intérimaire

Recourir à du personnel intérim via des sociétés de location de services (travail temporaire) induit **des coûts directs et indirects**. Les coûts directs sont induits par les commissions facturées par les sociétés de location de services. Les coûts indirects représentent le temps d'adaptation et d'intégration du personnel externe dans les équipes.

La plupart des institutions ont développé des **pools de personnel intérim internes** (appelés: pool interne, agence de travail temporaire interne, vivier de jeunes talents). Ces **travailleurs externes se positionnent sur des missions de remplacement** de moyenne durée, notamment lors de congés maternité.

Pour les travailleurs temporaires (externes à l'institution) **l'avantage** de ces formes d'emploi est financier (salaire horaire plus élevé), la simplicité administrative et la flexibilité/diversité du travail. Les **contraintes** sont de changer régulièrement d'équipe et l'usure liée aux changements fréquents et à l'adaptation constante aux différentes missions. En échange, l'institution peut laisser le travailleur temporaire organiser lui-même son planning et lui accorder plus de périodes de congé.

Le personnel intérim souffre aussi d'une mauvaise image auprès des salariés fixes de l'institution. Il y a donc un travail à effectuer pour réduire ces biais. Ce personnel externe devrait **être considéré comme des alliés de l'organisation** et non comme des «bouche-trous». Cela implique aussi de **soigner leur intégration** dans l'institution. De leur côté, les sociétés de location de services pourraient développer des centres de formation dédiés à ce personnel-là.

L'employé-backpacker

De nombreux employeurs voient émerger la figure de l'employé-backpacker. C'est un-e employé-e en CDI (contrat à durée indéterminée) qui souhaite voyager et vivre ses passions durant plusieurs mois par année. Pour fidéliser ces profils, l'institution établit avec eux un contrat de confiance: «Vous nous prévenez suffisamment en avance de votre départ et en contrepartie nous vous garantissons un emploi à votre retour». Certains employeurs financent aussi l'assurance accident de ces employés-backpackers durant une partie de leur congé non payé.

Job & top sharing

Plusieurs institutions introduisent des programmes de job & top sharing. Ce partage d'emploi est une pratique de plus en plus répandue en Suisse. Dans ce modèle, deux personnes se partagent un poste de travail. Pour le top sharing (job sharing pour les cadres), les deux personnes travaillent en général à 60%, ce qui représente un total de 120%. Ce supplément est nécessaire pour permettre une demi-journée de coordination par semaine. Le recrutement de deux personnes pour un seul poste exige un soin particulier et prend plus de temps. Il existe des plateformes de recrutement pour le job & top sharing (www.wejobshare.ch ou www.jobfortwo.ch).

Cumul d'emplois

Une autre forme de travail partagé est le cumul de deux emplois dans des institutions différentes. Une personne travaille comme infirmière à 50% dans un hôpital et comme aide soignante à 50% dans un autre établissement de santé. Cela peut aussi être le cumul de deux emplois dans des domaines très différents. Aussi appelé **slashing**, ce cumul d'emploi pose la question du respect des temps de repos et de pause, avec un risque d'épuisement professionnel.

4. MENTORAT ET COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

AVEC LA COLLABORATION DE BARBARA FERRARI

Pourquoi?

- Les programmes de mentorat renforcent le développement des collaborateurs-trices et la rétention.
- Avec l'accélération des changements au sein des équipes et des trajectoires de carrière, le mentorat est une manière de formaliser le partage des connaissances.
- Le mentorat permet d'éviter l'usure et la fatigue induites par un poste de travail puisqu'il offre une possibilité de varier les rôles.

Les bonnes pratiques

- Organiser le travail par rôles plutôt que par cahier des charges. Au sein de ces rôles, les gens peuvent définir quelles sont leurs compétences/connaissances particulières pour les mettre à disposition des autres dans un processus de mentoring. Conseil: commencez avec un projet pilote.
- Ne pas imposer un programme de mentorat.
- Le mentorat est une relation win-win, un échange entre deux personnes où chaque partie amène des connaissances dans la relation. Ce n'est pas une relation «sachant» vs «apprenant».
- La création d'un mapping des savoirs de l'organisation permet de constituer des binômes et des équipes complémentaires. Outils: slack.
- Intégrer les jeunes dans les groupes de travail pour avoir des idées nouvelles.
- Éviter les binômes jeunes-seniors et travailler plutôt sur trois niveaux: junior-middle-senior.
- Les programmes de mentorat ne peuvent pas exister sans une culture institutionnelle adaptée et axée sur le développement de la sécurité psychologique, qui permet aux uns et aux autres de s'exprimer, de se contredire et de suggérer des nouvelles solutions.
- Le mentorat doit être intégré dans le dispositif de formation.
- Le mentorat est une manière de valoriser les compétences.

Les freins

- Le manque de temps.
- La sémantique. Il s'agit de trouver une appellation qui implique un échange d'égal à égal. La supervision, l'intervision, le mentorat? Éviter les termes qui impliquent une relation top-down.
- La CCT et les dotations de l'État qui ne prévoient pas de ressources pour le mentorat.
- Tout le monde n'adhère pas. Trouver des moyens pour embarquer les réfractaires.
- Manque de valorisation. «Je veux bien partager mes compétences mais cela doit être valorisé financièrement ou de manière créative.»

D'autres idées

- Créer des échanges inter-institutions.
- La création d'une formation ad hoc sur le mentorat.
- Utiliser la curiosité comme arme pour créer une culture du mentorat.

Les suggestions de l'IA

Voici les trois approches proposées par Claude 3 Opus pour développer le mentoring et le transfert intergénérationnel des compétences dans le secteur des soins en Suisse Romande.

- 1. Programme de mentoring structuré.** Mettre en place un programme où des binômes mentor-mentoré sont définis, avec des objectifs clairs et un suivi régulier. Les mentors seniors transmettent leur expérience et leur savoir-faire, tandis que les mentors juniors peuvent apporter un regard neuf, notamment sur les sujets digitaux.
- 2. Système de parrainage pour les nouveaux arrivants.** Attribuer à chaque nouvel embauché un parrain ou une marraine qui l'accompagne dans sa prise de poste et son intégration. Le parrain transmet son expérience et sa connaissance de l'organisation, facilitant ainsi l'adaptation du nouveau collaborateur.
- 3. Ateliers thématiques animés par des experts internes.** Organiser des ateliers courts sur des sujets techniques ou des soft skills, animés par des experts internes.

5. CULTURE ET COMMUNAUTÉS

AVEC LA COLLABORATION DE JEAN-LUC RICHARD

Créer une identité claire

Dans les institutions de soins, le sens et la mission peuvent paraître évidentes. Cette raison d'être de l'organisation **permet de créer une stratégie et une mission claires, d'élaborer des valeurs, d'incarner la responsabilité sociale et environnementale**. En bref: construire une identité.

Certaines institutions ont des difficultés à accoucher de cette identité et d'être claire sur leur contribution à la société. Pour y arriver, **la méthode participative est recommandée**. Dans les grands groupes ou les grandes institutions, ce sera plutôt via des focus group composés de représentants des différents métiers. Conseil: identifier les éléments spécifiques à l'organisation, éviter les valeurs fourre-tout. Plusieurs missions peuvent coexister dans une organisation, avec **plusieurs micro-cultures dans les différentes filiales ou services**. Il s'agit donc d'identifier les valeurs spécifiques à chaque sous-culture.

Des valeurs aux comportements

Une fois l'identité clarifiée, le challenge est de la communiquer en interne. Plusieurs leviers à activer:

- Organiser des séances ad hoc pour que les équipes s'approprient les valeurs.
- Identifier les comportements induits par les valeurs et définir les comportements exemplaires.
- Clarifier les limites acceptables et les lignes rouges à ne pas franchir.
- Penser aux nouveaux collaborateurs-trices afin qu'ils puissent eux-aussi s'approprier ces valeurs et ces comportements.
- Le management est le gardien du temple de ces valeurs/comportements. A eux de montrer l'exemple et de vérifier que ce qui est vécu au quotidien reflète bien les valeurs définies en amont.

6. AVANTAGES SPÉCIFIQUES

Horaires

- Planning auto-gérés (attention: cela impact la manière de diriger).
- Horaires fixés trois mois à l'avance.
- Système de dépannage horaire (si un employé accepte de remplacer un collègue à la dernière minute, il ou elle reçoit un bon repas, parking ou un système de points).
- Primes pour le travail de nuit.
- Équipes qui ne travaillent que la nuit.
- Horaires en plages de 12 heures (attention à la conformité avec la loi sur le travail).

Flexibilité du temps

- Semaine de 4 jours.
- Temps partiels.
- Annualisation du temps de travail.
- 15 minutes de travail en plus par jour pour une semaine de vacances en plus par année.

Congés sabbatiques

- Congés non-payés (conditions: 3 ans d'ancienneté, congé minimum 1 mois, maximum 6 mois).
- Congés sabbatiques payés avec un projet.
- Congés backpackers (l'employé peut prendre 3 à 5 mois de congés non payés par année pour voyager et l'employeur lui garantit un poste à son retour. L'employeur prend aussi en charge l'assurance accident pendant quelques mois).
- Missions humanitaires organisées par l'institution.
- Des jours de soutien à la communauté avec un pot commun (celles et ceux qui n'utilisent pas leurs jours permettent à d'autres d'en faire plus).

Bien-être

- Mettre à disposition les infrastructures et les ressources de l'institution pour les collaborateurs-trices (salles de physio devient une salle de fitness).
- Cours de yoga, de méditation (aussi en réalité virtuelle).
- Sièges massant, massages (durant les temps de travail ou à la pause de midi).
- Casques de relaxation, salles de repos.

Mobilité

- Pool de vélos inter-sites à disposition des collaborateurs-trices.
- Contrôle des vélos (loisirs + famille) offerts par l'employeur.
- Abonnement aux transports publics subventionné par l'employeur.
- Service de car sharing.
- Les recettes du parking financent des programmes de mobilité douce.
- Proposer des places de parc.

Relocation

Soutien fourni par l'employeur pour:

- trouver une place en crèche;
- obtenir logement;
- régler les demandes de permis de séjour;
- déménager;
- régler les questions de retraite et de LPP;
- les questions d'impôts;
- trouver un emploi pour le ou la conjoint-e

Conciergerie

- Service de pressing/duvets.
- Paniers repas.
- Permettre aux employés d'avoir un accès au magasin de l'institution (achat de couches pour bébé, médicaments).

Care

Conclure des partenariats avec:

- la Croix-Rouge;
- le Chaperon Rouge;
- des services de médiation;
- des services de soutien social.

Avantages annexes

Réductions auprès d'entreprises de la région:

- assurances;
- crédits hypothécaires;
- leasing;
- achats de vélos électriques, voitures, électroménager;
- salles de fitness;
- caves à vin;
- hôtels;
- paniers de fruits, légumes, sirops.

Formation

- Accès à un catalogue de formation professionnelle.
- Service de développement de carrière.

Prestations LPP

- Plan maxi, plan mini.
- Répartition 75% employeur/25% employé au lieu de 50/50.

Hors des sentiers battus

- Cartographier les talents particuliers de l'organisation pour déployer des prestations en interne (ateliers culinaires, coaching sportif, équithérapie, cosmétiques bio, cours de toutes sortes).
- Support administratif: les employés administratifs peuvent consacrer ½ journée par semaine pour aider les collègues (remplir des formulaires, les impôts, etc.).
- Réduire la bureaucratie avec un programme dont l'objectif est de dégager plus de temps pour les patients, inspiré du lean management (exemples: EMS neuchâtelois et HUG).

Les suggestions de l'IA

Voici les trois approches les plus prometteuses proposées par Mistral Large pour offrir des avantages spécifiques dans un contexte contraignant:

- **Programme de bien-être holistique.** Cette approche vise à offrir aux employés des avantages qui améliorent leur bien-être physique, mental et émotionnel. Les exemples incluent des séances de méditation, des massages, des programmes de remise en forme, des séances de thérapie, etc.
- **Congé pour bénévolat.** Cette approche consiste à offrir aux employés du temps libre rémunéré pour faire du bénévolat auprès d'organisations à but non lucratif.
- **Programme d'échange de compétences.** Cette approche consiste à offrir aux employés la possibilité d'échanger des compétences et des connaissances entre eux, en organisant des ateliers et des sessions de formation animés par les employés eux-mêmes.

A PROPOS D'HR FACTORY

HR Factory est née de la rencontre entre le conseiller en leadership et RH Maxime Morand (www.provoc-actions.com) et du directeur de la business unit RH au Groupe T2i, Remy Tzaud (décédé en 2023). Ensemble, ils imaginent en 2015 de créer une communauté RH en Suisse romande qui se mettrait d'accord sur une méthode de calcul commune de cinq indicateurs-clés de la fonction RH. Un premier groupe de travail est constitué au printemps 2016, avec la professeure Alexandra Hugo de la HES-SO Valais et Marc Benninger, rédacteur en chef du magazine de ressources humaines HR Today. Ce premier livre blanc intitulé: **De ressources humaines à «Designer en organisation»** est publié en 2017. L'idée de ce premier livre blanc est de proposer à la communauté RH de Suisse des méthodes de calcul communes.

En 2018, le comité d'HR Factory se renouvelle: Manon Pétermann (heig-vd) et David Matthey-Doret (paradigm21) remplacent Rémy Tzaud et Maxime Morand. Diane Sifflet (Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève – HEPIA) les rejoint en 2019. La même année, HR Factory devient une association. Pendant la crise Covid de 2020, les ateliers se poursuivent en ligne à un rythme régulier. Après une période d'essoufflement, Manon Pétermann et Diane Sifflet quittent le comité et HR Today propose de reprendre les activités de la communauté. L'association est officiellement dissoute en novembre 2023. Depuis lors, les ateliers HR Factory sont partie intégrante du programme Membership de la communauté HR Today en Suisse romande.

LES AUTEURS

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER DU 23 AVRIL 2024 AU SEV52 DE LAUSANNE.

Marc Benninger	HR Today
Pierre Olivier Botteron	People On Board Sàrl
Marion Chevalier	Hôpitaux Universitaires de Genève
Nathalie Cimino	Réseau Santé Région Lausanne
Ruth Cognard	Réseau hospitalier neuchâtelois & HR Neuchâtel
Héloïse Deliry	HR Today
Maria Cécilia De Santa	État de Genève
Alessandro De Vita	Zublena my coaching partners SA
Alexandra Dubra	Hôpitaux Universitaires de Genève
Vivien Etter	Medicalis
Kévin Exbrayat	Medicalis
Barbara Ferrari	takt consulting
Jean-Marc Fillistorf	tipee SA
Hélène Fivet	Hôpital du Valais
Yasmina Fornage	Hôpital du Valais
Claire Hébert Stauss	Hôpitaux Universitaires de Genève
Daniel Henry	Ensemble Hospitalier de la Côte
Chirine Heraghi	Avenir Group
Luz Hoyos Rossier	Hôpitaux Universitaires de Genève
Jérôme Livet	EMS La Charmaie
David Matthey-Doret	Paradigm21
Jocelin Moix	Team Academy
Estelle Pache	Maison des Bosquets
Annick Pittet	Fondation Saint-Barthélemy
Jean-Luc Richard	tipee SA
Marc Olivier Roux	Fondation Swisscontact
Anne-Laure Zink	CSL BEHRING

AVEC LE SOUTIEN DE TIPEE

Adoptez l'application Swiss Made préférée des entreprises romandes.
Fini les fichiers Excel et les logiciels compliqués!

tipee allège vos processus et centralise vos informations RH. C'est plus de satisfaction pour les collaborateurs et une meilleure performance pour l'entreprise. Tout simplement.

De la communication interne, à la gestion de la documentation RH et qualité, en passant par les indicateurs RH, tipee fournit la bonne information au bon moment.

De plus, tipee simplifie la gestion du temps avec un planning clair et de multiples options d'enregistrement du temps de travail. Largement utilisé dans le monde des soins, tipee répond facilement aux besoins spécifiques des institutions médicales et sociales.

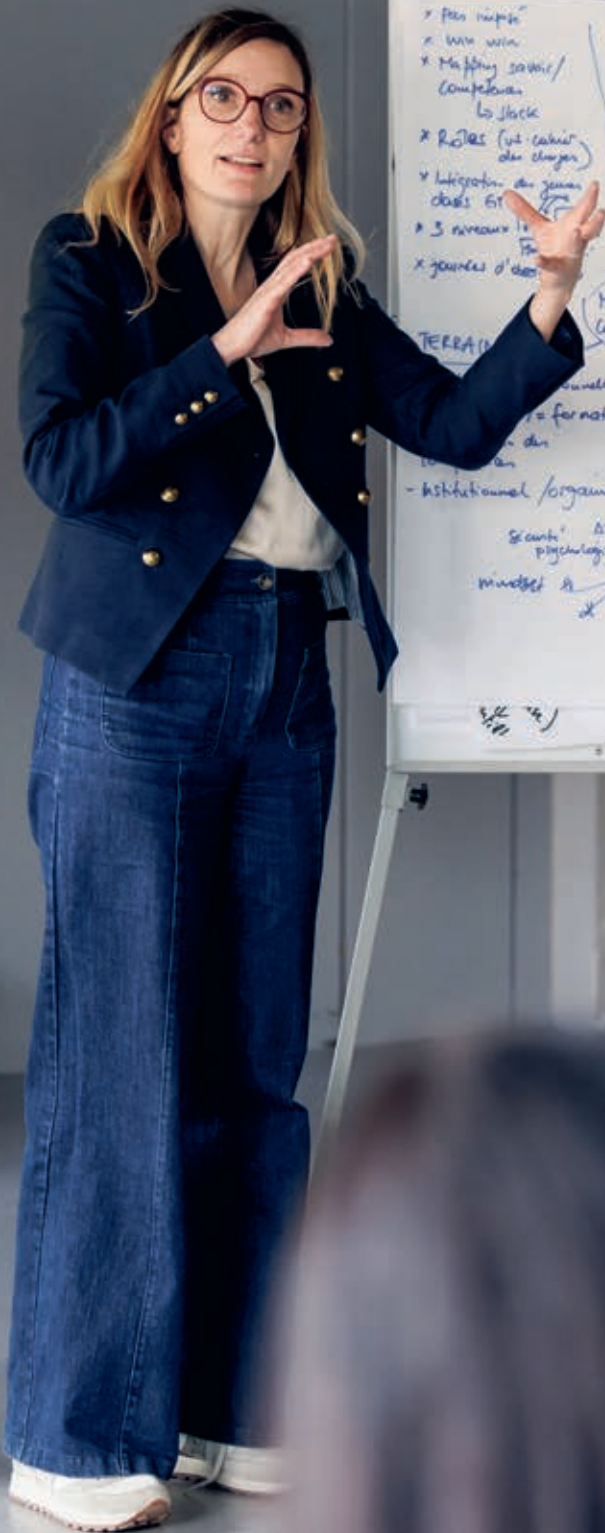
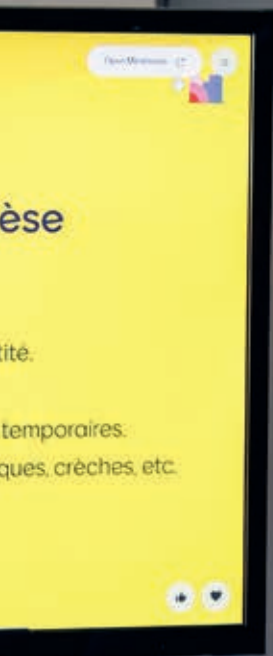
Sa simplicité d'utilisation est reconnue par de nombreux utilisateurs-trices, travaillant dans les soins.

tipee n'est pas seulement une application, c'est aussi une équipe soudée et passionnée par les ressources humaines ! Véritable tribu engagée, tipee a été certifiée B-Corp en 2022, mettant la responsabilité sociétale au cœur de son ADN. Inclusion, formation, réduction de son empreinte carbone, impact local positif... Nous nous basons sur des principes et des pratiques durables pour créer de la valeur partagée avec nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires et notre communauté.





1. Hélène Fivet, Hôpital du Valais et Chirine Hiraghi, Avenir Group.
2. Alexandra Dubra Abaterusso, Hôpitaux universitaires de Genève et Alessandro de Vita Zublena, My Coaching Partners SA.
3. Jean-Marc Fillistorf et Jean-Luc Richard de Tipee SA.
4. Anne-Laure Zink, CSL Behring et Jocelin Moix, Team Academy de la HES-SO Valais-Wallis.
5. Marc Benninger, rédacteur en chef d'HR Today.



DONNÉES PRATIQUES

- x Pas rapide
- x un an
- x Mapping savoir/compétences
↳ stock
- x Retées (vs cabinet des changes)
- x Intégration des jeunes dans les ET
- x 3 niveaux de formation
- x journées d'observ

POURQUOI?

- Résistance / Activité
↳ développement
- Capacité changeante
- Projeteurs de carrière hybride
- Combattre la fatigue

Mentorat et Collab. intergen.

TERRAIN

- Nouvelle formation
- Institutionnel / organisationnel
- Sécurité psychologique
- Missions

FREINS

- Temps
- Sélectivité (intergénérationnel)
- ET / Débat
- Temps de parole de validation

IDÉES

- Echanges inter-institutionnels
- Création d'une formation mentoring
- Curiosité
- Mentoring formation & développement