

Édition
2018



Priorités RH et clés pour agir

DRH du secteur de la santé



Adecco
Medical

00

Édito

➤ L'humain est au cœur du système de santé. À l'heure où l'accent est mis sur l'optimisation financière et l'industrialisation, il apparaît plus évident que jamais que c'est le facteur humain qui occupe le plus les fonctions RH du secteur. Et que c'est un facteur clé de réussite pour les établissements.

Recruter et fidéliser, mais pas que. Les enjeux sont multiples, et le secteur de la santé n'échappe pas à la révolution en cours... Attirer les talents (et donc être attractif), recruter des compétences comportementales (et donc les évaluer), évaluer les compétences internes et les faire évoluer, savoir manager différentes générations, porter une vision et un projet d'établissement, transformer, assurer le bien-être au travail de ses équipes...

Cette première étude des priorités des DRH du secteur de la santé a pour but d'apporter un éclairage sur les priorités actuelles en matière de Ressources Humaines, et de donner des pistes concrètes de réflexion pour le futur.

Adecco Medical accompagne depuis 50 ans les établissements de santé dans leur gestion des ressources humaines. Nous sommes convaincus que le capital humain est le premier avantage concurrentiel des établissements de santé, aujourd'hui et demain. Et nous mettons tout en œuvre, à travers l'ensemble de nos solutions, pour les aider en ce sens.

Thibault Vautier
Directeur Général
Adecco Medical – Adecco à Domicile



Sommaire

Partie 01

Recruter et fidéliser, un enjeu majeur p.4

Partie 02

Priorités et pistes d'actions pour 2018 p.8

Valoriser le sens du travail p.9

Booster la montée en compétences p.10

Renforcer la qualité de vie au travail p.12

Mobiliser de nouvelles solutions de recrutement p.14

Soigner sa marque employeur p.16

Mieux comprendre les aspirations des générations Y et Z p.17

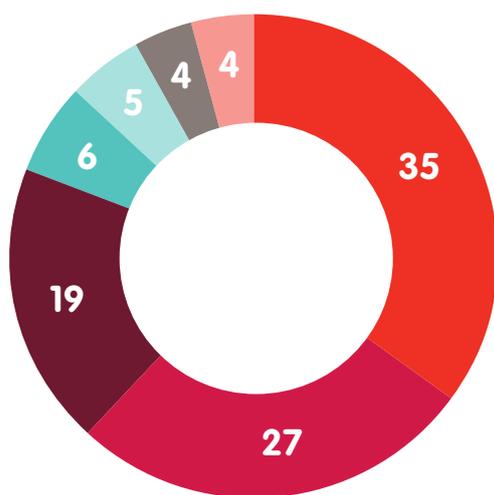
Partie 03

Et demain? p.18

D1 Recruter et fidéliser, un enjeu majeur



Services les moins attractifs pour les infirmiers récemment diplômés (en %)



- Psychiatrie
- Maison de retraite
- Urgences
- Réanimation
- Gériatrie
- Pédiatrie
- Bloc opératoire

Source : Difficultés d'insertion professionnelle et précarisation de l'emploi – FNESI – 2014.



Nous avons monté un parcours spécifique pour les personnes qui accèdent à ces fonctions managériales que nous reconduisons chaque année. C'est aussi un très bon levier de fidélisation puisque les deux tiers des personnes formées restent. »

Jacques Guillot,
directeur des ressources humaines,
du groupe Ramsay Générale de santé



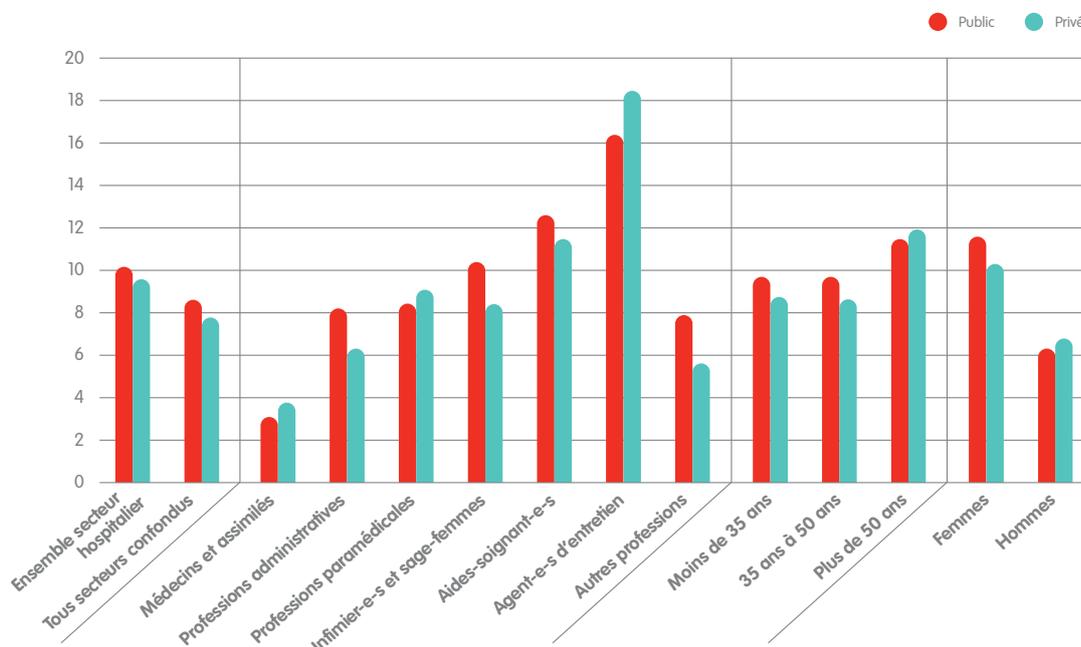
Les difficultés de recrutement restent en 2018 une problématique majeure pour les DRH du secteur de la santé. Elles concernent les médecins, les chefs de bloc, les directeurs des soins, les infirmiers dans certaines spécialités (voir schéma), les brancardiers, les aides-soignants et les ASH.

L'attractivité du secteur est pénalisée par la difficulté du travail en établissement de santé. En France en 2017, selon une étude de la DRESS, « les établissements de santé sont l'un des secteurs d'activité où les salariés ont le plus recours aux arrêts maladie, avec 10 jours d'absence déclarés pour maladie par an en moyenne, contre 7,9 dans l'ensemble des secteurs¹. » Le nombre de jours d'absence pour maladie dans les établissements privés à but lucratif ou non lucratif est similaire à celui des hôpitaux publics. Les aides-soignants et les agents d'entretien enregistrent un nombre d'arrêts maladie significativement plus élevé que les médecins et les professions administratives. Les infirmiers affichent des résultats intermédiaires.

¹ Source : Catherine Pollak et Layla Ricroch (DREES), 2017, « Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions », *Études et résultats* n° 1038, DREES, novembre 2017.



Nombre moyen de jours d'absence déclarés pour maladie dans le secteur hospitalier





La localisation des établissements de santé joue également et les difficultés de recrutement sont plus marquées dans les régions les plus éloignées des grands bassins de population ou à attractivité territoriale.

Cette problématique de recrutement s'inscrit dans un contexte marqué par le vieillissement des personnels de santé. Un quart d'entre eux avait passé le cap de la cinquantaine en 2013, alors qu'en 2009 l'âge moyen du personnel était de 41 ans.

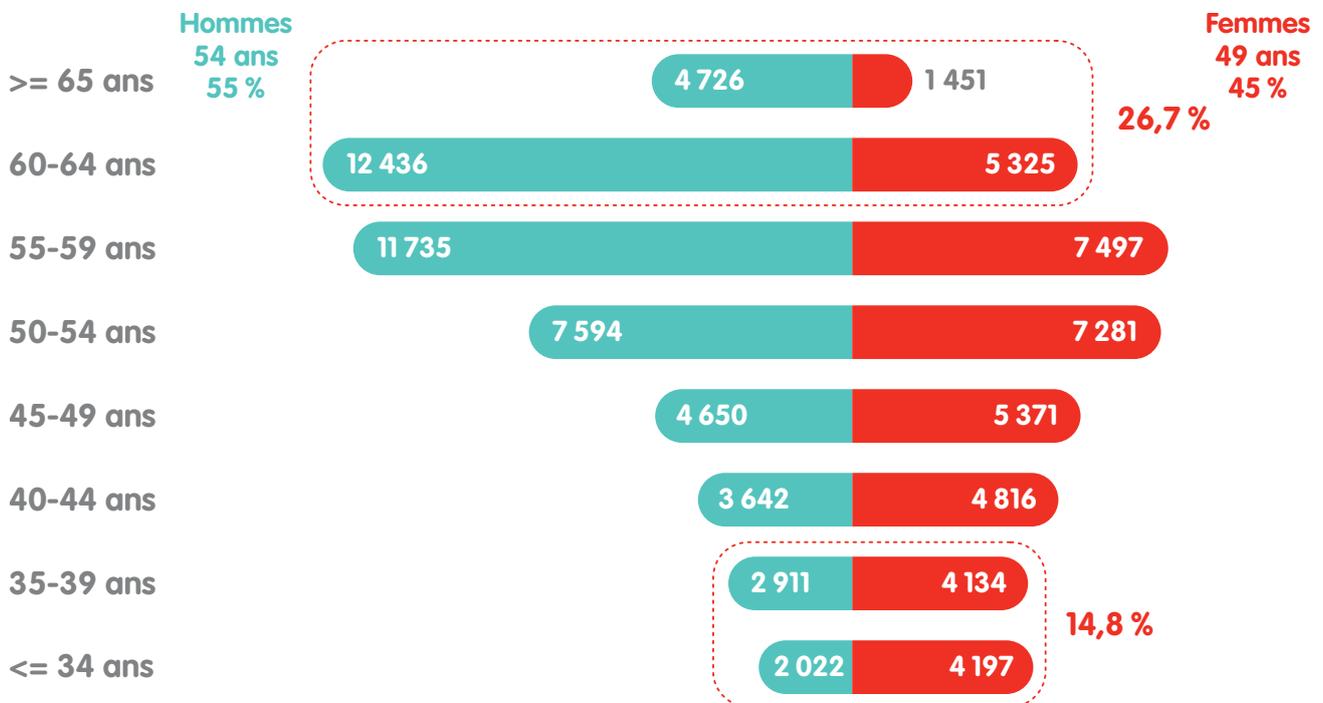
Pour les DRH, l'enjeu est d'anticiper le plus en amont possible les besoins et de se mettre en capacité :

- > d'attirer des jeunes pour compenser les départs à la retraite,
- > de fidéliser les personnels.

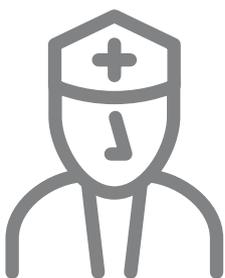


Seuls **4 %** des aides-soignants souhaitant évoluer dans les 12 mois à venir choisiraient les services de **soins de suite - réadaptation - rééducation** (1 %), de **soins palliatifs** (1 %) ou de **psychiatrie** (2 %).

Source : enquête réalisée par Adecco Medical au 1er trimestre 2018



Pyramide des âges des médecins en activité régulière - France entière, Source : Conseil national de l'Ordre des médecins 2015. Atlas de la démographie médicale en France.



Plusieurs générations se côtoient aujourd'hui dans les établissements avec des attentes différentes vis à vis du travail. Cette année encore, nous poursuivons notre réflexion sur comment mieux travailler ensemble. ”

Jean-Marie Dupré,
directeur des ressources humaines
du groupe Mutuelle MBV

“

Les postes à responsabilité sont problématiques en termes de recrutement. Je pense particulièrement aux chefs de bloc, directeurs des soins, des postes très spécifiques et très techniques. ”

Sandrine Gauthier-Gilbert,
directrice des ressources humaines
de la clinique de l'Archette, du groupe Elsan



Le point de vue de Céline Jomain

Directrice des opérations
Adecco Medical

“

Les outils et tests utilisés depuis plusieurs dizaines d'années par les recruteurs d'entreprises et de cabinets de recrutement s'adaptent maintenant au secteur de la santé, en particulier pour la sélection du personnel soignant non cadre. Ils visent à juger un candidat au-delà de ses diplômes pour être attentif à son savoir-être, sa motivation, sa capacité à travailler en équipe... Pour fiabiliser le recrutement de nos clients, nous avons mis en place des journées d'Assessment. Nous réunissons durant une journée d'évaluation collective, encadrée par un psychologue du travail et un consultant expert, un groupe d'une dizaine de candidats qui vont participer à des jeux de rôles et des mises en situation. Notre retour d'expérience est positif : 70 % des recrutements réalisés à travers des journées d'Assessment se pérennisent au-delà de la période d'essai contre 40 % habituellement. ”

02

Priorités et pistes d'action pour 2018

La réponse aux obligations réglementaires (qualité de vie au travail, égalité hommes-femmes, formation continue, IBODE, mise en œuvre du CES...) occupe une large part de l'activité des DRH des établissements de santé privés. Ces spécialistes des ressources humaines doivent dans le même temps veiller à développer les compétences nécessaires à court et moyen terme dans leur(s) établissement(s). L'attractivité est une clé pour faciliter le recrutement, mais aussi fidéliser les personnels. Quelques pistes peuvent être exploitées pour l'améliorer. Elles sont inégalement suivies au sein des établissements.

Découvrez ci-contre les 6 priorités qui ressortent de notre enquête réalisée auprès de DRH du secteur de la santé.



Mutualiser et harmoniser

De nombreux établissements de santé sont toujours engagés en 2018 dans une logique de regroupement et de rationalisation budgétaire. Les DRH sont confrontés à un impératif d'efficacité à large échelle. L'enjeu est la mutualisation des moyens et l'optimisation, l'harmonisation des pratiques, des outils, des postures, et une réflexion nouvelle à engager sur la mobilité des personnels.

N°1 : Valoriser le sens du travail

23,4%

N°2 : Booster la montée en compétences

23,1%

N°3 : Renforcer la qualité de vie au travail

19,4%

N°4 : Mobiliser de nouvelles solutions de recrutement

12,5%

N°5 : Soigner sa marque employeur

12,5%

N°6 : Mieux comprendre les aspirations des générations Y et Z

9,2%



Quand on recrute des jeunes et qu'on les forme sur des techniques spécialisées comme la chimiothérapie ou le bloc opératoire, les motiver et les garder est une problématique centrale. ”

Dominique Brégéon,
directeur des ressources humaines d'Helpevia

priorité

n° 1

Valoriser le sens du travail

“

La priorité pour cette année et probablement les années à venir, c'est vraiment de travailler sur le sens au travail, réussir à structurer, animer, pérenniser une communauté de valeurs entre nos collaborateurs. ”

Jean-Marie Dupré,
directeur des ressources humaines
du groupe Mutuelle MBV

La quête de sens est de plus en plus fortement exprimée dans les nouvelles aspirations liées au monde du travail. Si les métiers du soin bénéficient par essence d'un sens important, la réaffirmation de ce dernier doit être régulière. Comment? Par la capacité de l'établissement à se donner les moyens de véhiculer des valeurs et une vocation partagées (temps de communication internes) qui vont nourrir une culture d'entreprise à laquelle sont attachées les générations Y et Z. Construire un projet commun et innovant qui saura fédérer les équipes et les différents types de postes est aussi un moyen d'action à exploiter. **L'enjeu est, par l'intermédiaire de ces différentes actions, de valoriser les différents métiers et leur rôle dans une dynamique globale : « chacun compte et tous les métiers sont stratégiques ».**



priorité

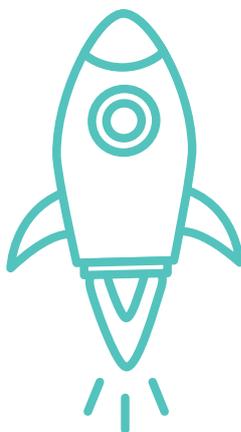
n°2

Booster la montée en compétences

Si les établissements de santé doivent assurer à leurs personnels de la formation continue, la montée en compétences ciblée est un levier d'attractivité et de fidélisation important. La personnalisation des parcours est un élément clé, de plus en plus développé, qui peut aussi s'inscrire dans une dynamique de promotion.



La réforme en cours de la formation professionnelle va imposer aux établissements de santé de repenser leurs modalités d'organisation de la formation. Ce chantier peut être l'occasion d'explorer de nouvelles pistes d'accompagnement de la montée en compétences des personnels.



Le sur-mesure, c'est possible

Certains établissements créent leurs propres centres de formation pour former leur personnel en cohérence avec leurs besoins actuels, leurs perspectives de développement (permettre aux aides-soignants de devenir infirmiers, former les IBODE...) et les aspirations individuelles. Se faire accompagner pour développer des programmes de formation en cohérence avec les orientations stratégiques est également une clé pour anticiper dans de bonnes conditions.

Une offre d'outils toujours plus riche

MOOC, formation à distance, coaching sont des outils en fort développement offrant des apports théoriques sur des thématiques de plus en plus nombreuses (adaptées à la diversité des besoins des établissements de santé) tout en simplifiant les conditions d'apprentissage. Mannequins connectés ou virtuels, *serious game*, etc., sont également des outils de formation à la pratique innovants, rendus de plus en plus facilement accessibles.

Le management, une compétence à accompagner

La formation au management est une question centrale pour le personnel soignant appelé à exercer des responsabilités d'encadrement. Il s'agit d'une expertise spécifique qui laisse peu de place à l'improvisation. Accompagner les futurs managers est fondamental pour l'équilibre des équipes et la performance des établissements. Le recours à une expertise extérieure peut s'avérer utile pour définir les personnes les mieux adaptées à cette évolution professionnelle (niveau de quotient émotionnel, *soft skills*...).





Former pour innover

La formation des personnels au numérique est un moyen de leur permettre de mieux comprendre les outils, mais aussi d'adopter un esprit critique face à leurs usages et de s'impliquer dans des démarches innovantes de réflexion autour de nouveaux process et outils.



Quand on veut recruter des directeurs de soins ou des chefs de bloc, soit ce sont des gens issus du sérail, sans formation – c'est pourquoi il faut développer des parcours manager pour les former, ce que nous faisons – soit on diffuse une offre d'emploi et il est difficile de trouver des candidats. ”

Radouane Amerzag,
directeur des ressources humaines de la polyclinique Urbain V
et du centre chirurgical Montagard, du groupe Elsan



Les personnels appelés à occuper des postes à responsabilité sont assez souvent recrutés dans des contextes où les structures sont en manque. Quand la personne arrive dans le cadre d'une montée en compétences et non avec une bonne expérience de ce type de poste, la question de l'accompagnement est fondamentale. ”

Sandrine Gauthier-Gilbert,
directrice des ressources humaines
de la clinique de l'Archette, du groupe Elsan

priorité

n°3

Renforcer la qualité de vie au travail

Au-delà des obligations réglementaires, d'autres pistes peuvent être exploitées. Elles s'articulent autour de questions clés.

- > L'intégration des nouveaux arrivants est-elle suffisamment accompagnée (par du tutorat/mentoring, des outils dédiés)?
- > Les points de souffrance au travail (physiques, psychologiques) et dysfonctionnements sont-ils efficacement identifiés afin de penser des réponses ciblées?
- > Les projets sont-ils généralement pensés en collaboration avec les services?
- > La transmission des savoirs (techniques, mais aussi culturels et spécifiques à l'établissement) fait-elle l'objet d'une attention suffisante?

Pour répondre à ces questions, et en fonction des moyens dont dispose l'établissement, faire intervenir une expertise extérieure peut être un levier d'action intéressant.



Le point de vue de Charlotte Delmouly

psychologue clinicienne Adecco Medical

“

La fatigue voire l'épuisement des soignants est une réalité en EHPAD. Cette lassitude, qui peu à peu se transforme en souffrance et en tension, met à mal le bon fonctionnement de l'institution. Or le travail en équipe est ce qui protège le plus les soignants. Organiser des groupes de parole peut être une solution pour permettre aux soignants d'exprimer leurs difficultés. ”

“

Nous devrions pouvoir disposer de nouveaux moyens, d'outils prédictifs nous alertant sur des critères précis et sur des catégories de personnels afin de renforcer notre vigilance. ”

Jacques Guillot,
directeur des ressources humaines
du groupe Ramsay Générale de santé

“

Je ne travaille jamais seule mais avec chaque responsable d'unité, ce qui permet des échanges réguliers et offre la capacité de faire émerger des projets cohérents avec les besoins des équipes sur le terrain. ”

Sandrine Gauthier-Gilbert,
directrice des ressources humaines
de la clinique de l'Archette, du groupe Elsan

“

Pour le confort des salariés (agents des services hospitaliers et brancardiers), nous avons décidé de mettre à disposition de nos salariés des baskets de sécurité en lieu et place des chaussures classiques difficiles à porter. Nous avons lancé des projets comme la bibliothèque mobile et la mise en place d'espaces où les salariés peuvent déposer leurs livres au profit des salariés demandeurs ou n'ayant pas les moyens d'accéder à la lecture. Nous avons également mis en place des activités telles que la sophrologie, le qi gong, la méditation de pleine conscience... ”

Radouane Amerzag,
directeur des ressources humaines de la polyclinique Urbain V
et du centre chirurgical Montagard, du groupe Elsan

Tutorat Bien-être
Ambiance Intégration
Écoute Dialogue
Partage



Quelles ambitions pour le CES ?

La thématique de la qualité de vie au travail peut avoir vocation à s'inscrire dans la réforme en cours des instances de représentation du personnel engagée par les ordonnances Macron, un important chantier pour les DRH en 2018. Quel rôle donner au conseil économique et social qui fusionne les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ? Comment l'inscrire dans une démarche d'innovation au service de la qualité de vie au travail ? Certains établissements ont ouvert cette réflexion afin d'élargir les prérogatives du CES au bénéfice du personnel et du fonctionnement général.

“

En termes de dialogue social, la mise en place du CES est une innovation. Alors soit on se contente de suivre les indications de la loi, soit on cherche à aller plus loin avec les moyens que cela nous donne. ”

Pierre-Alain Besombes,
directeur des ressources humaines
du groupe OC Santé

priorité

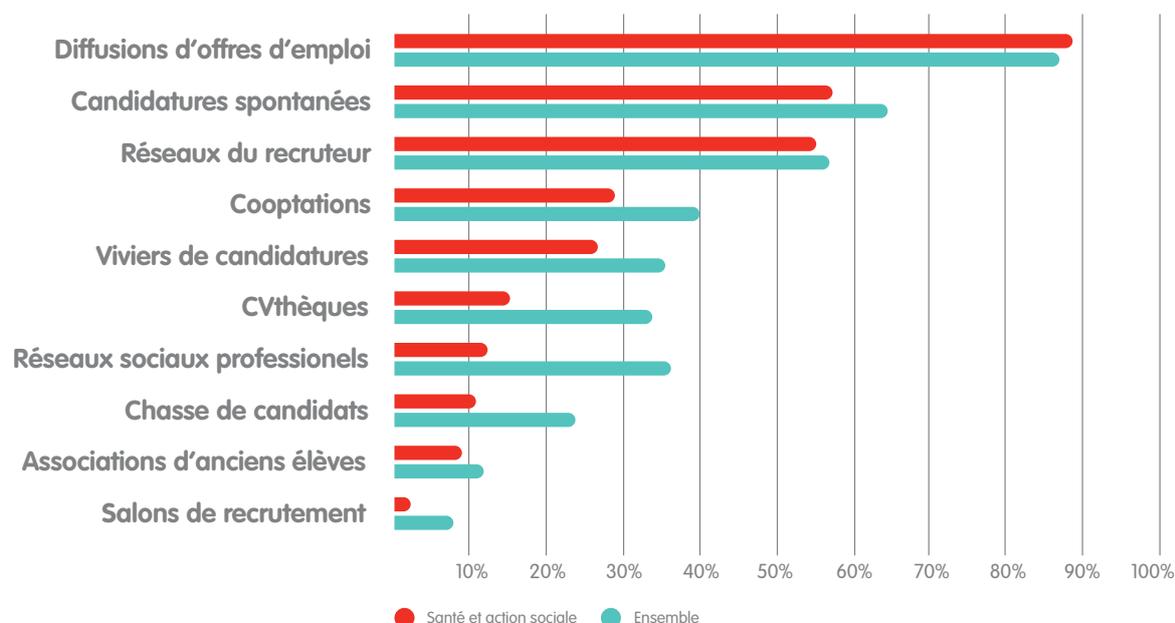
n°4

Mobiliser de nouvelles solutions de recrutement

Les solutions digitales de gestion du recrutement sont de plus en plus utilisées, mais la marge de progression dans le secteur de la santé reste importante (voir infographies). Ces dispositifs permettent de gérer un recrutement de A à Z

de manière automatisée en permettant au DRH de se concentrer sur les étapes clés pour la sélection. Cette dernière pourrait ainsi s'enrichir plus facilement de nouveaux critères dans le choix du candidat : capacité d'adaptation, motivation...

Moyens utilisés pour obtenir des candidatures dans le secteur de la santé et de l'action sociale



Source : Apec, Sourcing cadres 2017, juin 2017

L'offre d'emploi et le réseau de relations du recruteur sont les canaux de sourcing le plus souvent activés, à même hauteur dans le secteur de la santé et de l'action sociale que pour l'ensemble des secteurs.

En revanche, les candidatures spontanées sont moins examinées dans ce secteur et surtout, les réseaux sociaux professionnels y sont trois fois moins activés que la moyenne, dans 12% des recrutements contre 36% au global.

“

Nous déployons un ATS plurirésidence. C'est un outil qui va permettre aux résidences de mettre en ligne, de diffuser des annonces, d'avoir un canal de candidatures et de créer les viviers qui seront partagés dans tout le réseau. ”

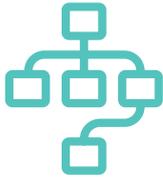
Matthieu Picard,
responsable du recrutement au sein du groupe Domusvi



Vers la fin du CV?

Depuis quelques années, le recrutement s'ouvre à de nouveaux horizons avec des solutions innovantes. Parmi elles, le développement du recrutement prédictif qui s'appuie sur l'utilisation de la data par des algorithmes.

Objectif : anticiper quels profils seront les plus à même de correspondre à un profil de poste et à une culture d'entreprise donnée. Soit tendre de plus en plus vers du sur-mesure pour éviter les erreurs et les coûts humains et financiers très importants liés aux erreurs de recrutement (en moyenne 50 000 euros sur un poste de cadre).



Le recrutement prédictif s'attache au potentiel du candidat. Les éléments de son CV, son agilité intellectuelle, sa motivation et d'autres données qui caractérisent la personnalité comme le quotient émotionnel et les *soft skills*... sont confrontés par les algorithmes aux caractéristiques du poste à pourvoir. Celui-ci peut par exemple être défini après sondage des personnels les plus compétents occupant un poste similaire. Cette méthode permet aux recruteurs de gagner du temps et de limiter les dépenses liées aux processus de recrutement. Ils restent maîtres de la décision finale.



Autre solution : l'*Assessment Center*, ou évaluation de potentiel, analyse le savoir-être et le savoir-faire des candidats. Motivation, leadership, capacité à innover, à s'organiser... Les sessions reposent sur des simulations de prise de poste, des ateliers individuels ou collectifs, des jeux de rôle. Cette approche dynamique permet de détecter le potentiel des candidats et de leur donner un feedback pour les faire progresser. Pour être efficace, cet outil doit être accompagné par un professionnel formé à cette technique.

Le e-recrutement, ou recrutement 3.0, qui mobilise les réseaux sociaux offre une plus grande visibilité aux annonces et renforce l'interactivité entre le recruteur et le candidat. Il peut ainsi s'inscrire dans une dynamique de renforcement ou d'ajustement de la marque employeur puisque les candidats peuvent laisser une trace de leur expérience, en notant et en donnant leurs avis sur le management, les relations de travail... Un bon moyen pour les DRH de constater une éventuelle inadéquation entre la marque employeur souhaitée et la réalité.

Focus sur les progiciels

Il en existe trois catégories.

- Les ERP (*Enterprise Resource Planning*) : ils couvrent un champ plus large que les processus des ressources humaines, ils permettent de gérer tout ou partie des processus opérationnels de l'entreprise (finance, logistique, etc.).
- Les SIRH (système d'information ressources humaines) : ils couvrent un champ plus large que celui du recrutement. Ils permettent de gérer tout ou partie des processus RH (mobilité interne, GPEC, paie, formation...).
- Les logiciels de niche ou ATS (*Applicant Tracking System*) : logiciels dédiés à l'activité de recrutement, qui couvrent tout ou partie du processus de recrutement (de la demande d'embauche à l'intégration du candidat finalement recruté).

Source : Apec, « Les progiciels de recrutement en 2016 - quel équipement - quels usages ? »

priorité

n°5

Soigner sa marque employeur



Un enjeu stratégique pour les EHPAD

Le secteur souffre d'une image plutôt négative, alors qu'il est un grand pourvoyeur d'emploi du fait du vieillissement de la population. Le travail sur la marque employeur dans les établissements médico-sociaux revêt une importance plus marquée que pour d'autres secteurs moins confrontés à la pénurie.



Pour lutter contre les difficultés structurelles à recruter des personnes qui soient motivées par le fait de travailler dans le milieu des maisons de retraite, nous devons lutter contre les idées reçues et les *a priori*. Cela passe par la marque employeur, mais aussi par la valorisation des métiers. ”

Matthieu Picard,
responsable du recrutement
au sein du groupe Domusvi

Pour attirer, il faut séduire. Les établissements doivent définir leur marque employeur et la valoriser. Leur image et leur réputation sont scrutées par des personnels issus des générations Y et Z adeptes des réseaux sociaux où l'information circule abondamment et librement. D'où la nécessité pour les établissements de santé de se positionner sur ces réseaux pour communiquer, mais aussi maîtriser leur image et leur e-réputation. Si ce virage a été pris par une grande majorité d'entreprises, les établissements de santé peinent encore à déployer une marque employeur forte qu'ils communiquent sur des supports adaptés (réseaux professionnels, site web...).

Certains établissements dotés d'un service communication et/ou marketing disposent d'une force d'action plus importante. Il est toutefois possible pour tous les établissements de se faire accompagner dans cette démarche de définition et promotion de la marque employeur, véritable socle de communication.



Nous avons créé il y a deux ans au sein du groupe un département communication qui permet de mieux valoriser nos actions. Il nous a permis de déployer notre marque sur les réseaux sociaux et de refondre notre site internet. ”

Pierre-Alain Besombes,
directeur des ressources humaines
du groupe OC Santé

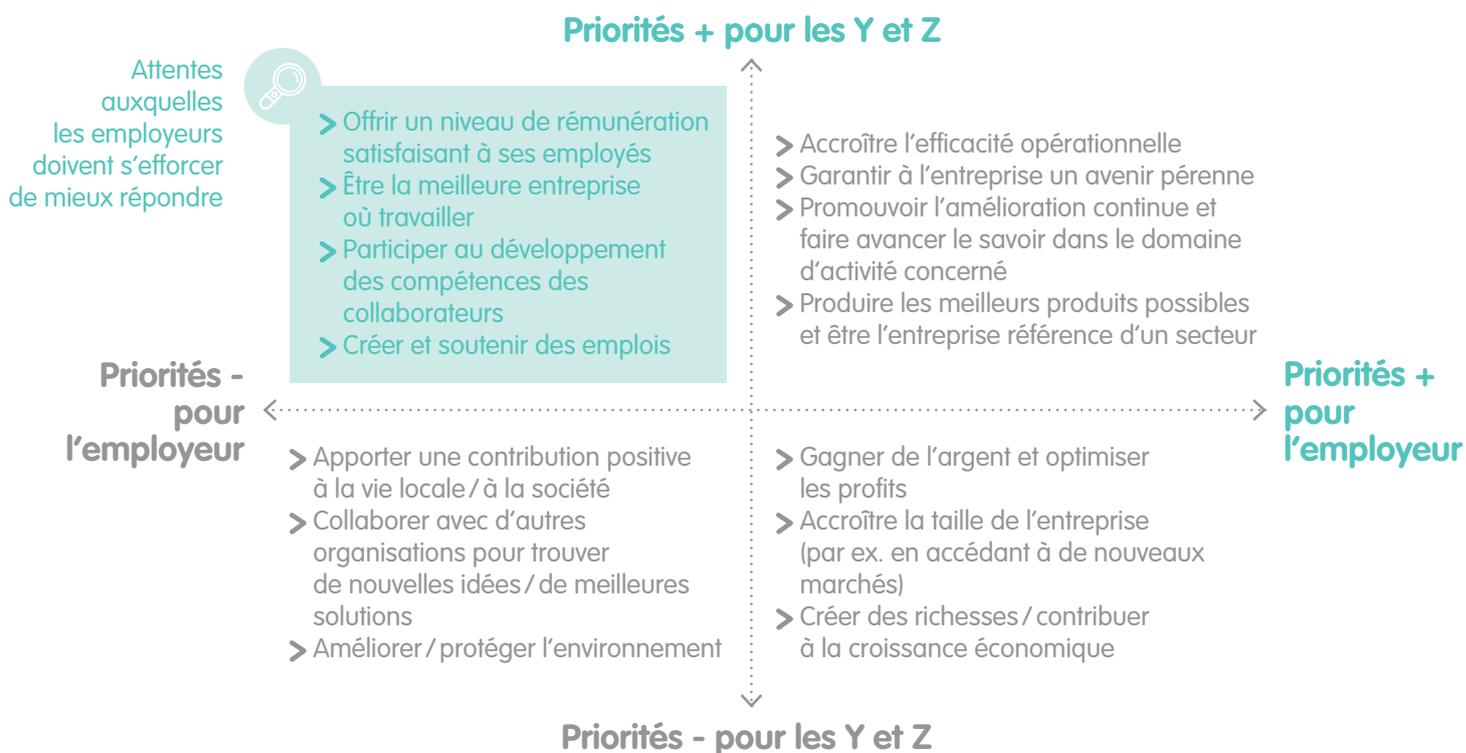
priorité

n°6

Mieux comprendre les aspirations des générations Y et Z

Les 20-35 ans représenteront 50% des effectifs de travail en 2020 et 75% en 2025. Ils sont ce que l'on appelle les générations Y (1980-2000) et Z (1995-2015). Pourquoi leur accorder une attention spécifique ? Car ces enfants du numérique ont des aspirations au travail différentes de leurs aînés.

Priorités divergentes des employeurs et des générations Y et Z



Source : Cabinet Deloitte, étude « En quête de sens, les Y veulent des entreprises plus proches de leurs valeurs » - Millennial Survey, 2016.

Connaître les besoins de ces jeunes générations est un atout pour les séduire, mais aussi pour assurer un équilibre dans les équipes. Quand un établissement compte quatre générations :

- les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964),
- les X (nés entre 1965 et 1980),
- les Y et les Z.

Il n'est pas rare de voir apparaître des problèmes de compréhension et de capacité à travailler en commun dans

de bonnes conditions. Bien comprendre les aspirations de chacun permet de repenser, quand cela est possible, la composition et le fonctionnement des équipes. Une vaste littérature est régulièrement consacrée aux générations Y et X. Pour la première, l'heure est au bilan sur leur fonctionnement au sein du marché du travail, un moyen de mieux les cerner, sans idées reçues.

03

Et demain ?



Demain, les DRH des établissements de santé vont devoir s'adapter aux nouvelles pratiques de la médecine et à des modalités de prise en charge des patients différentes : robotisation et intelligence artificielle, e-santé, consultations et prescriptions à distance, objets de santé connectés.

Ces évolutions, dont la maîtrise jouera un rôle important pour les établissements en termes d'attractivité, de qualité et de performance de l'offre de soin, s'accompagneront de besoins en formation importants qui devront être anticipés, pour permettre la transformation des compétences.

La question de la protection des données de santé sera également fondamentale. La mise en application en mai 2018 du règlement général sur la protection des données (RGPD) pose de premiers jalons. La cybersécurité devient une question majeure pour les établissements de santé.

Les DRH auront un rôle à jouer dans la gestion des compétences techniques nécessaires pour lutter contre les cyberattaques, et dans la sensibilisation des personnels aux bonnes pratiques dès leur arrivée dans l'établissement par des formations dédiées. Le ministère des Solidarités et de la Santé a édité en 2017 un mémento de cybersécurité à destination des directions des établissements de santé, qui précise les points de vigilance et l'accompagnement à mettre en oeuvre.



En cardiologie, l'interprétation des électrocardiogrammes (ECG) sera demain assurée par des logiciels : « des médecins généralistes ou urgentistes, voire des infirmiers, pourraient alors utiliser ces outils et ainsi gagner du temps et mieux orienter les patients* ». Les infirmières bénéficieraient ainsi de cette montée en compétences.

* Source : « Intelligence artificielle et travail », France Stratégie 29 mars 2018.



Remerciements

Ce guide a été réalisé avec le concours de :

Radouane Amerzag, directeur des ressources humaines de la polyclinique Urbain V et du centre chirurgical Montagard, du groupe Elsan

Pierre-Alain Besombes, directeur des ressources humaines du groupe OC Santé

Dominique Brégéon, directeur des ressources humaines de Helpevia

Jean-Marie Dupré, directeur des ressources humaines du groupe Mutuelle MBV

Sandrine Gauthier-Gilbert, directrice des ressources humaines de la clinique de l'Archette, du groupe Elsan

Jacques Guillot, directeur des ressources humaines du groupe Ramsay Générale de santé

Matthieu Picard, responsable du recrutement au sein du groupe Domusvi

Nous les remercions d'avoir répondu à nos questions.

Pour + d'informations

Dominique Denis Chaloyard

Directeur Marketing & Communication

dominique.chaloyard@adeccomedical.fr



www.adeccomedical.fr

 AdeccoMedicalFR

 Adecco-medical

 @AdeccoMedical

 Adecco Medical

Adecco
Medical