

Édition  
**2019**



## **Priorités RH et clés pour agir**

DRH du secteur de la santé



**Adecco**  
Medical

# 00

## Édito

➤ Le secteur de la santé est à la croisée des chemins. Les enjeux sont immenses : vieillissement de la population, développement des maladies chroniques, déserts médicaux, disruption du digital et de l'intelligence artificielle, solidité financière...

Pour relever ces défis, le capital humain est et sera le facteur clé de réussite majeur, et l'avantage concurrentiel numéro un. Dans un contexte où l'on s'interroge sur le risque de disparition des emplois, le secteur de la santé prend la direction opposée et annonce un besoin criant de ressources humaines.

Face à la pénurie, comment valoriser les métiers du soin, lutter contre l'absentéisme et le turn-over, poursuivre le déploiement du digital, accueillir et former les nouvelles générations ? Notre deuxième étude des priorités des DRH de la santé, menée auprès de dirigeants

du secteur, aborde ces questions, tente d'apporter un éclairage et de fournir des éléments de réponse.

Fort de plus de 50 ans d'expérience en ressources humaines dans le secteur de la santé, Adecco Medical a pour mission d'accompagner ses clients pour leur permettre de remplir leur mission de santé publique (assurer la continuité des soins), en relevant avec eux trois défis : géographiques, démographiques et de transformation du monde de la santé. Pour cela, nous mettons à leur disposition nos solutions expertes, notre excellence opérationnelle, notre capacité d'innovation et nos talents. Avec un objectif clairement affiché et revendiqué : prendre soin de vous !

**Thibault Vautier**

Directeur Général

Adecco Medical – Adecco à Domicile

---



## Sommaire

### Partie 01

|  |     |
|--|-----|
| Un secteur sous tension et en transformation ..... | p.4 |
| L'inquiétante pénurie de personnel .....           | p.4 |
| Une législation qui évolue .....                   | p.6 |

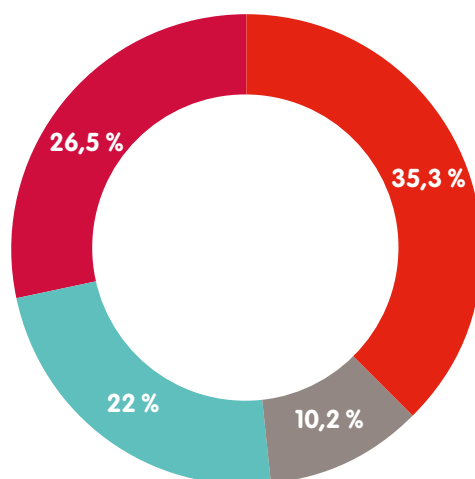
### Partie 02

|   |      |
|---|------|
| Priorités et pistes d'action pour 2019 .....      | p.8  |
| Valoriser les métiers du soin .....               | p.8  |
| Lutter contre le turnover et l'absentéisme .....  | p.10 |
| Poursuivre le déploiement du digital .....        | p.14 |
| Accueillir et former les générations Y et Z ..... | p.16 |

### Partie 03

|   |      |
|---|------|
| Et demain? .....  | p.18 |
| Former les praticiens à l'intelligence artificielle ..... | p.18 |

**Les 4 priorités présentées dans cette étude ont été définies et classées par les DRH du secteur de la santé interrogés.**



- Valoriser les métiers du soin
- Lutter contre le turnover et l'absentéisme
- Poursuivre le déploiement du digital
- Accueillir les générations Y et Z

# D1

## Un secteur sous tension et en transformation



### L'inquiétante pénurie de personnel



Jusqu'à présent, la problématique concernait surtout les aides-soignants. Nos directions d'établissement nous alertent aussi sur leurs difficultés à recruter ASH, cuisiniers, commis de cuisine et serveurs. Nous travaillons sur des parcours de montée en compétences à destination des ASH pour rendre le métier plus attractif et pallier le déficit d'aides-soignants. Le recrutement est une priorité et nous amène à réfléchir sur l'attractivité des métiers et la fidélisation du personnel. Mais aussi sur la conciliation des attentes des générations Y, Z et celles de leurs aînés. Les EHPAD souffrent d'une image négative, les nouvelles générations ont du mal à se projeter dans ce secteur. Il y a un enjeu fort à faire évoluer leur regard et à communiquer sur les belles actions de nos collaborateurs. ”

Lina Villaume,  
DRH Emera

La situation est toujours aussi problématique. Les entretiens réalisés pour la rédaction de cette étude démontrent le problème grandissant lié au recrutement, principalement celui des aides-soignants, aides de service hospitalier, infirmiers de bloc opératoire (IBODE), infirmiers DE (H/F)... Alors que ce problème était déjà largement souligné l'année dernière, le phénomène a pris de l'ampleur et semble s'inscrire dans une inquiétante pérennité sans amélioration en vue. Il s'associe à un taux d'absentéisme qui reste important. En France en 2017, « la santé est 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 secteurs. Les aides-soignants et les agents d'entretien enregistrent un nombre d'arrêts maladie significativement plus élevé que les médecins et les professions administratives »<sup>1</sup>. Des arrêts de travail souvent courts, mais répétés et qui pénalisent le fonctionnement des services.

Cette situation menace la qualité du soin apporté aux patients et met les personnels sous tension. Deux causes sont principalement mises en avant. La première est la mauvaise image dont souffrent ces métiers associés à des conditions de travail difficiles, mais aussi un salaire jugé peu attractif. La médiatisation négative des EHPAD, notamment liée à certains cas de maltraitance, contribue également à une dépréciation de ces métiers, marquée dans ce secteur, et touche également les postes d'infirmiers.

<sup>1</sup> Source : Catherine Pollak et Layla Ricroch, « Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions », *Études & résultats* n° 1038, Drees, novembre 2017.

<sup>2</sup> Source : Drees – Enquête quadriennale sur établissements d'hébergement pour personnes âgées (étude de 2018 basée sur des chiffres de 2015).



“

En dix ans, le marché de l'intérim médical est passé d'une répartition 80/20 % infirmières/ aides-soignantes à 30/70 %.  
Que s'est-il passé en dix ans ? ”

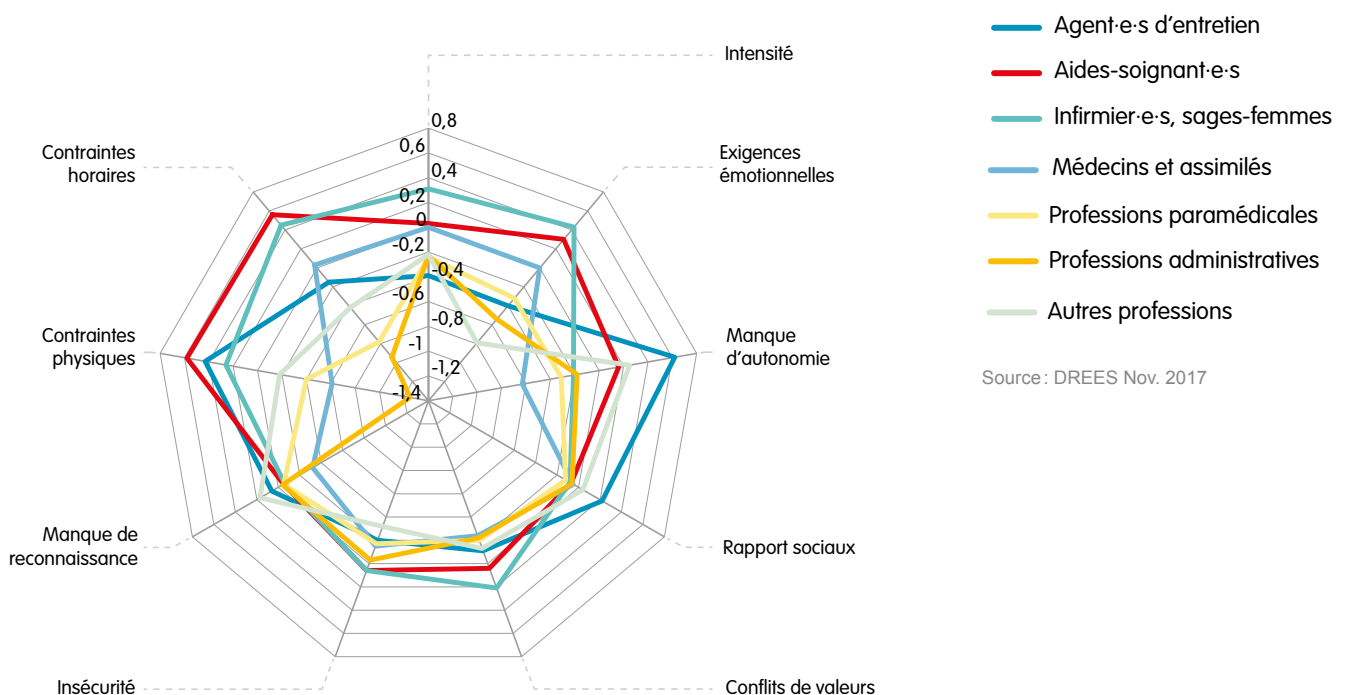
Dominique Brégéon,  
DRH Helpévia

Des tensions grandissantes sont aussi recensées auprès des personnels soignants, victimes de violences de la part de patients admis dans les services d'urgence et même en ambulatoire. Augmenter les effectifs ou installer des comptoirs vitrés ne suffit pas, d'où

la nécessité d'accompagner et de former les équipes à la gestion de ces situations de crise.

Face à cette problématique, les directeurs des ressources humaines tentent d'ouvrir d'autres pistes d'action présentées dans les priorités 2019.

## Conditions de travail par profession dans les établissements de santé publics ou privés



Source : DREES Nov. 2017



## Une législation qui évolue

Plusieurs chantiers transforment l'environnement législatif et concernent directement les ressources humaines du secteur de la santé.



### « Ma santé 2022 »

Dans le cadre du plan national « Ma santé 2022 », l'organisation du système de santé français fait actuellement l'objet d'une stratégie de profonde transformation. Parmi les axes prioritaires : repenser les métiers, mieux coopérer, disposer de davantage de temps pour soigner les patients, être formé autrement.

Avec la fin du *numerus clausus* pour les médecins et l'augmentation de 20 % du nombre de médecins, sages-femmes, pharmaciens, une réflexion s'engage sur la manière d'accueillir cette nouvelle main-d'œuvre et de la former, en adéquation avec les besoins du secteur.

Cinq cents à 600 établissements seront labellisés « hôpitaux de proximité » avant 2022, et se recentreront sur la médecine générale, la gériatrie et la réadaptation.

### La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel

La réforme de la formation professionnelle portée par cette loi du 5 septembre 2018 implique la disparition des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) au bénéfice des opérateurs de compétences (OPCO). Ces derniers vont avoir un rôle stratégique auprès des entreprises pour les accompagner dans l'organisation et l'anticipation de leurs besoins en formation professionnelle des salariés. Ils assurent notamment le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, soutiennent techniquement les branches adhérentes pour la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

La gouvernance sera assurée par l'organisme France Compétences. Cette évolution concerne les établissements de santé, qui changent d'interlocuteur et qui, pour certains, ont commencé à créer en interne leurs propres centres de formation.

## Les ordonnances Macron et la mise en œuvre du CSE

L'ordonnance Macron du 22 septembre 2017 a imposé la mise en œuvre avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 d'un comité social et économique (CSE) en remplacement des traditionnelles instances de représentation du personnel. Il regroupe le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et les délégués du personnel (DP). Cette mise en œuvre est un chantier déjà engagé dans de nombreux établissements, et 2019 restera une année très active sur ce sujet.

## La concertation engagée dans les EHPAD

La concertation « Grand âge et autonomie » a été lancée le 1<sup>er</sup> octobre 2018 par le ministère des Solidarités et de la Santé en vue d'une réforme courant 2019 et d'un projet de loi. Un des ateliers collaboratifs organisés a pour sujet : accroître l'attractivité des métiers ainsi que celle des carrières dans le secteur de l'aide et du soin aux personnes âgées. La hausse de la rémunération est un élément fortement mis en avant.

Le groupe s'est également interrogé sur « l'émiettement des compétences et des interventions » et a proposé d'améliorer la polyvalence des professionnels à domicile, de développer des passerelles entre domicile et établissement, comme entre sanitaire et médico-social. Une piste ouverte par cet atelier serait de permettre aussi des temps d'intervention suffisants incluant le « temps passé » et des « temps de prise de recul collectifs sur les situations et les pratiques et des temps de travail collectifs ».

Une organisation qui s'adresserait aussi aux personnels en établissement. Des mesures d'articulation des activités et des temps de formation ont aussi été évoquées.



## La taxation des CDD, une inquiétude

La réflexion en cours au sein du ministère du Travail vise à pénaliser, avec un système de malus, le recours à ce type de contrat qui représentait en 2017, 86% des nouveaux contrats de travail, dont 83% sur une durée inférieure à un mois.

Parce que les contrats de remplacement sont nombreux et indispensables au fonctionnement des établissements de soin, la taxation des CDD est vécue comme une injustice qui viendrait pénaliser plus encore les établissements.



Cette concertation nationale inédite sur le grand âge et l'autonomie revêt des enjeux particulièrement forts de questionnement des métiers et de leur valorisation. Dans ce contexte, et avec une évolution démographique qui annonce de nombreux départs en retraite dans les prochaines années, attirer et fidéliser les professionnels se confirme comme un enjeu majeur. ”

Juliette Lefèvre,  
DRH LNA Santé

# 02

## Les priorités et pistes d'action pour 2019

priorité

n°1

### Valoriser les métiers du soin

Comment donner envie ? C'est une des questions centrales dans la réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour répondre à la pénurie de personnel. De plus en plus d'établissements s'engagent ainsi dans une démarche de valorisation des métiers de soin et de confort. Elle vise à donner du sens pour attirer des jeunes, notamment, et plus largement à changer le regard sur ces métiers qui souffrent d'un manque de reconnaissance.

#### Une campagne de communication : #PetitesEtGrandesAttentions

« Nous constatons une réelle pénurie sur le métier d'aide-soignant. Certains de nos candidats ont tendance à préférer les CDD aux CDI, voulant ainsi garder une certaine liberté dans leur planning annuel. Cette évolution des attentes professionnelles est une complexité nouvelle pour nos recrutements. Pour que l'image de nos métiers rayonne, nous avons mis en place une campagne RH à l'automne dernier avec le #PetitesEtGrandesAttentions. Nous l'avons diffusée sur nos réseaux sociaux, dans les transports en commun, dans la presse spécialisée. En mettant en scène nos vrais collaborateurs, au sein de nos résidences et aux côtés des résidents, nous avons voulu replacer l'individu au cœur de nos métiers pour les valoriser. »

Matthieu Picard, directeur recrutement  
du groupe DomusVi







## Une série vidéo pour créer des vocations

Dans sa série présentée sur sa chaîne YouTube, « Un métier, une vocation », Adecco Medical propose une découverte de différents métiers en donnant la parole à ceux qui l'exercent chaque jour. Cinq métiers ont fait l'objet jusqu'à présent d'une présentation vidéo : aide-soignant, infirmier, IBODE, auxiliaire de puériculture, masseur kinésithérapeute. « Nous avons initié ce vlog depuis deux ans pour donner de la visibilité à des métiers qui souffrent d'une pénurie de candidats et pour inciter les jeunes à s'y intéresser. Nous mettons en scène un intérimaire qui présente son quotidien, qui explique son travail. Puis un consultant Adecco Medical présente les qualités requises et la formation à suivre. Pour nous adresser aux jeunes, nous avons fait le choix d'un média qui les séduit, la vidéo sur YouTube et les réseaux sociaux. Cela fonctionne bien, avec plusieurs dizaines de milliers de vues, ces contenus suscitent également des réactions positives de professionnels. Cet outil est une de nos contributions pour donner du sens aux métiers du soin et créer des vocations », explique Dominique Denis Chaloyard, directeur marketing et communication chez Adecco Medical.

▶ **Un métier, une vocation**

## Un documentaire sur le métier de soignant

*Prendre soin* est un documentaire d'immersion dans le quotidien de quatre soignants évoluant dans les unités Alzheimer de maisons de retraite. « Depuis quatre ans, nous intervenons auprès des soignants d'EHPAD... Ces nombreuses rencontres nous ont donné à voir un métier d'une incroyable humanité... Il est urgent d'apporter un éclairage différent dans le débat public sur les maisons de retraite et en particulier les unités Alzheimer (...) pour se rendre compte que certaines choses sont encore belles, précieuses, possibles... et s'en faire une source d'inspiration pour repenser notre rapport au prendre soin des personnes âgées dépendantes », expliquent les réalisateurs. « Nous espérons que les nombreuses projections de ce film tourné dans trois de nos EHPAD susciteront de nombreuses vocations et contribueront à valoriser le magnifique travail des soignants investis au quotidien auprès des personnes fragiles », souligne Juliette Lefèvre, DRH LNA Santé.



priorité

n°2

## Lutter contre le turnover et l'absentéisme

La qualité de vie au travail au-delà des obligations réglementaires fait l'objet d'une attention croissante. Dans ce cadre, la lutte contre les risques psychosociaux se développe avec des engagements de plus en plus affirmés pour renforcer le dialogue, travailler de manière plus collaborative, renforcer les rituels d'équipe, sécuriser.

Il devient également nécessaire de sensibiliser les salariés aux impacts de l'absentéisme sur les équipes et le fonctionnement des services. Sur le coût que cela représente aussi pour la structure et l'ensemble du personnel. Les contrôles sont mal perçus et ne sont pas suffisants, il faut aussi accompagner les salariés fréquemment absents pour connaître la cause de ces arrêts et améliorer la qualité de vie au travail.

L'égalité professionnelle homme-femme est aussi au centre de cette réflexion. Une étude des maladies à caractère professionnel (MCP) a été réalisée auprès des médecins du travail et publiée en 2016 par l'Observatoire régional de santé (ORS). Elle indique que le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, où les femmes sont majoritaires, est celui où la différence hommes-femmes est la plus marquée (+ 7,7 %) : le taux de signalement MCP est de 11,9 % chez les femmes et de 4,2 % chez les hommes.

“

L'amélioration continue des conditions de travail et de la prévention est au cœur de nos préoccupations. Des formateurs en interne dispensent des actions auprès des salariés des établissements du groupe sur la prévention des risques physiques et psychosociaux. En parallèle, nous mettons en place des actions de transformation managériale et de sensibilisation régulière sur les risques professionnels à l'intention des cadres. ”

Pierre-Alain Besombes,  
DRH OC santé



# 10 jours/an d'absence

pour maladie dans  
le secteur de la santé  
(contre 7,9 pour l'ensemble  
des secteurs).



Une autre piste d'action pour lutter contre le turnover et le désengagement est la capacité des établissements à offrir des possibilités d'évolution professionnelle et de carrière aux collaborateurs. Cela passe notamment par de la formation et un suivi régulier dans le souci de projection à moyen et long terme dans l'établissement. L'accompagnement régulier des managers est essentiel.



La bienveillance vis-à-vis des collaborateurs et la capacité d'écoute sont fondamentales. Nous leur demandons d'être bienveillants et de faire preuve d'empathie envers les résidents, donc nous, DRH, devons avoir la même attitude vis-à-vis d'eux. Nous avons la responsabilité de prendre soin de leur santé et de leurs conditions de travail. Pour cela nous avons mis en œuvre des massages, de la sophrologie... Nous avons également installé des rails plafonniers pour plus de confort. Cette année, nous renouvelons notre enquête bien-être au travail, qui va concerner tous les collaborateurs. ”

Lina Villaume,  
DRH Emera



“

La formation est une priorité pour nous. Nous souhaitons créer un centre de formation agréé Développement professionnel continu (DPC) pour offrir des parcours métiers de qualité cohérents avec notre groupe. ”

**Sandrine Arbabe,**  
DRH groupe Inovie



“

Nous allons poursuivre le déploiement du management visuel de la performance. Cette démarche au service de nos valeurs et principes de management s'appuie sur des rituels d'équipe courts et réguliers facilitant la prise de parole de chacun, des supports lisibles et simples favorisant le pilotage des actions et la prise de décisions. ”

**Juliette Lefèvre,**  
DRH LNA Santé

Dans les établissements privés à but lucratif ou non lucratif, **le nombre de jours d'absence pour maladie est équivalent à celui des hôpitaux publics,** y compris à structure de main-d'oeuvre et conditions de travail comparable.

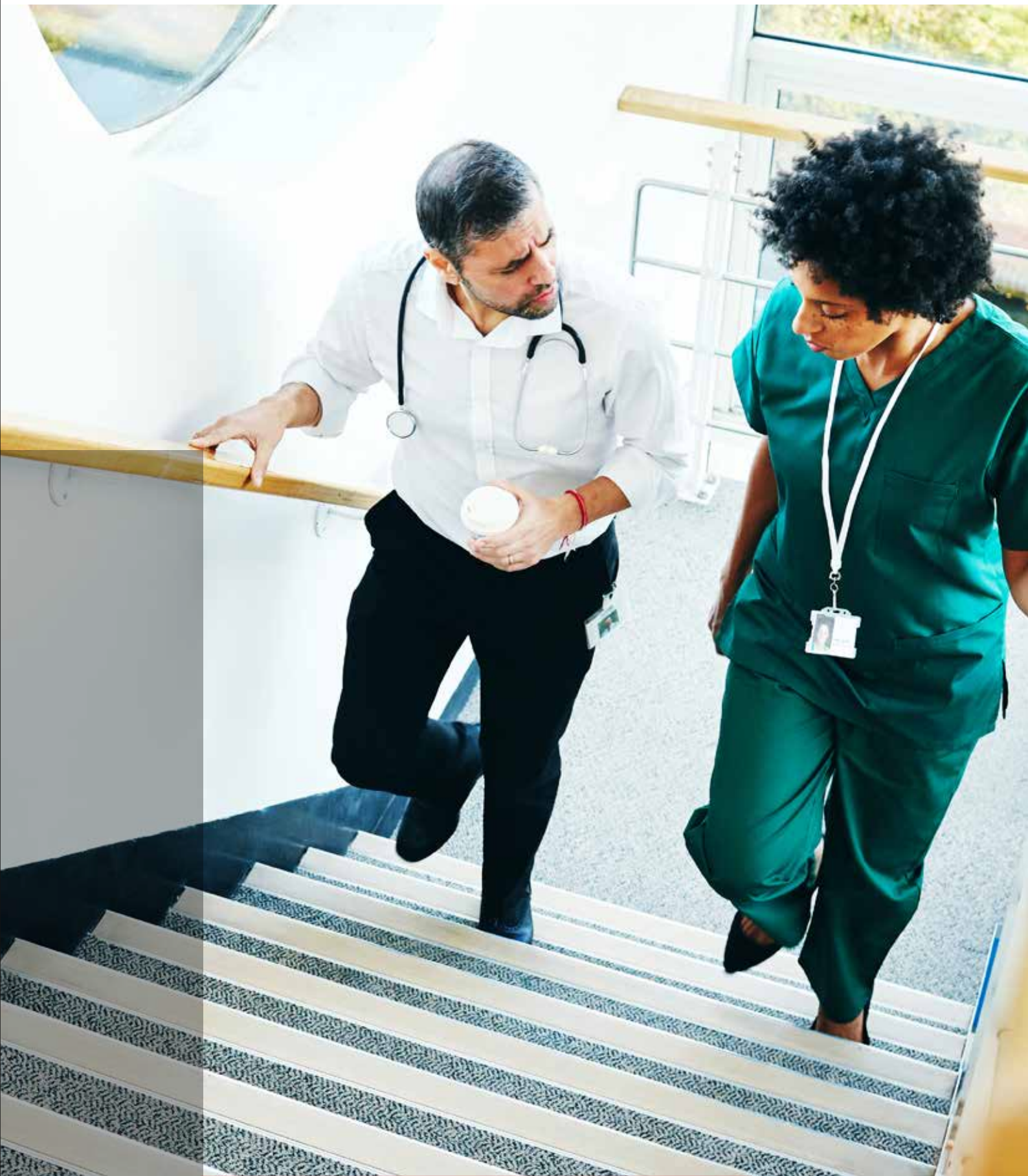


Source : Catherine Pollak et Layla Ricroch, « Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions », *Études & résultats* n° 1038, Drees, novembre 2017.



## La photo comme support de dialogue

Depuis fin 2015, en partenariat avec la Haute Autorité de santé (HAS), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et la Direction générale de l'offre de soins (DGOS), 189 établissements de santé se sont lancés dans l'expérimentation de démarches de qualité de vie au travail. Une première évaluation a permis de mettre en lumière plusieurs expériences. Parmi elles, un établissement où chaque membre du groupe de travail (cadre de santé du service, membre de l'équipe de soins et brancardier) a été invité à prendre deux photos d'une situation de travail pour illustrer un dysfonctionnement. Des photos partagées et discutées pour proposer solutions et aménagements, ce qui a permis d'élaborer un plan d'action. **L'enseignement est que l'approche collective des problèmes permet de dépasser les conflits interpersonnels.**



priorité

n°3

## Poursuivre le déploiement du digital

Le digital sera encore au centre de nombreux chantiers en 2019 avec un champ d'applications toujours plus vaste. Du recrutement à la mobilité interne, en passant par la gestion de la paie, l'échange d'informations, le stockage de documents, la formation, le marquage du linge... mais aussi la détection de dysfonctionnements avec des analyses sémantiques, le secteur a bien amorcé le virage numérique.



“ Il est aujourd'hui nécessaire de pouvoir disposer d'outils de *workflow* (processus qui permet d'automatiser la circulation des flux d'informations dans une entreprise, NDLR) et des solutions permettant de modéliser des processus métier. La gestion de documents est également concernée. Nous avons aussi acquis une solution qui nous permet un pilotage précis de l'activité. Et grâce au digital et au développement de plateformes d'échanges, nous serons aussi bientôt en mesure de recueillir le sentiment des collaborateurs, d'obtenir une analyse sémantique et de repérer les signaux du désengagement. ”

**Radouane Amerzag**, DRH au sein d'établissements du groupe Elsan



“ Comme nous sommes présents dans cinq régions, nous réfléchissons à tous les outils mobilisables en termes de digitalisation. Nous allons notamment engager une réflexion sur le *e-learning*, les MOOC, les tutoriels, moins coûteux en budget et en temps pour former plus de 4 000 personnes. Certains de nos labos utilisent également la dématérialisation des bulletins de salaire avec la mise à disposition d'un coffre-fort virtuel. Nous envisageons désormais d'aller plus loin avec les signatures électroniques des contrats de travail, à tester sur quelques sites pilotes. ”

**Sandrine Arbabe**, DRH groupe Inovie



“ Nous allons mettre en œuvre un nouvel outil GTA (gestion des temps et activités, NDLR) et un nouveau logiciel pour la gestion des paies que nous venons de réinternaliser. Je souhaite que nous puissions nous doter d'un logiciel de recrutement. Nous réfléchissons également à la manière dont la digitalisation pourrait apporter des bénéfices en termes d'animation et de soin. Un des projets de 2019 est de lancer des tutoriels vidéo réalisés en interne par des collaborateurs pour accompagner les nouveaux venus dans leur métier ou tout simplement favoriser le partage de bonnes pratiques. ”

**Lina Villaume**, DRH Emera



“ Nous avons déployé progressivement notre outil de recrutement ATS sur tous nos établissements depuis septembre 2018. Même s’il ne résout pas les problèmes endémiques de pénurie de personnels, il est apprécié par nos établissements pour la mutualisation qu’il permet. Il représente un gain de temps et améliore le nombre de CV qualifiés. ”

**Matthieu Picard,**  
directeur recrutement au sein du groupe DomusVi



“ Avec le digital, nous déployons des solutions innovantes d’accompagnement à la gestion de remplacement du personnel et d’optimisation de la gestion du temps de travail des collaborateurs. ”

**Pierre-Alain Besombes,** DRH Oc Santé



“ Le Copil innovation du groupe se réunit chaque vendredi et coordonne des expérimentations au service des patients, des résidents et des collaborateurs. Nous testons actuellement par exemple une solution de marquage du linge en EHPAD. En matière de communication interne, le développement d’un réseau social a permis de partager très largement les actualités et initiatives des établissements, mais aussi d’animer des communautés de professionnels. ”

**Juliette Lefèvre,** DRH LNA Santé



## L’enjeu ? Éviter la fracture

Les collaborateurs sont très souvent inégalement familiarisés avec le digital. Pour que la transformation puisse être un succès et qu’elle ne soit pas source de souffrance, il est important de ne laisser personne au bord de la route. La formation aux nouveaux outils est essentielle et doit être prise en compte dès le lancement des nouveaux chantiers de transformation digitale.



Le digital doit nous aider à décroquer, mais ne doit pas nous faire tomber dans le piège de distendre ou déshumaniser les relations, qui sont notre cœur de métier, ou dans celui d’une communication déconnectée de la réalité du terrain. ”

**Juliette Lefèvre,**  
DRH LNA Santé



La difficulté et le point de vigilance sur le développement du digital concernent les collaborateurs peu ou pas familiarisés avec les nouvelles technologies et les outils de communication. Mais globalement tous les collaborateurs trouvent que ces solutions apportent des bénéfices sur leur qualité de vie au travail. Elles sont un des facteurs clés de la satisfaction des collaborateurs. ”

**Pierre-Alain Besombes,** DRH Oc Santé

priorité

n°4

## Accueillir et former les générations Y et Z



### Ne pas perdre de temps

D'ici moins de vingt ans, l'adoption d'une autre forme organisationnelle portée par les plus jeunes générations pourrait devenir majoritaire. C'est le constat d'une récente étude<sup>1</sup>. « Dans ce type d'organisation en effet, la construction des relations, la coopération... sont des variables clés de l'efficacité. Or, à l'heure actuelle, les tableaux de bord managériaux n'intègrent que peu ces dimensions. Si l'on ajoute que certaines professions seront en tension pour les recrutements, il semble pertinent de s'intéresser dès aujourd'hui aux aspirations des plus jeunes pour les fidéliser d'une part et les inciter d'autre part à rester dans le champ du secteur sanitaire et social. »

1 Source : Bertrand Pauget et Ahmed Dammak, « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... », *Regards*, n°48, 2015

Leurs attentes ne sont pas celles de leurs aînés et s'il ne faut pas tomber dans la caricature, il est désormais prouvé que les générations Y et Z ont une posture différente au regard du travail. Plus demandeuses de sens et d'approches plus collaboratives que hiérarchiques, laissant la place à l'initiative, elles imposent de repenser les manières de faire. Au risque de renforcer plus encore les problématiques de recrutement et de turnover si les établissements ne peuvent y répondre. Un enjeu majeur est aussi de concilier ces nouvelles générations avec des collègues plus âgés pour éviter les conflits. D'où la grande importance de l'écoute et du dialogue pour tisser des passerelles bénéfiques et créer des partages d'expériences stimulants et porteurs.

“

On se rend compte que ces générations n'ont pas du tout les mêmes codes. Les générations Y et Z sont des générations assez consommatrices qui ont tendance à rejoindre le plus offrant. Notre rôle est donc de leur donner des points d'ancrage et de créer des leviers d'intérêt.”

Lina Villaume,  
DRH Emera





“

Nous avons insisté sur deux points marquants en démarrant l'année auprès de nos équipes. Il s'agit du collectif, car nous sommes convaincus que c'est en équipe que nous pourrions transformer nos idées en actions. Et des initiatives, car elles nous permettront de continuer à innover.”

Juliette Lefèvre,  
DRH LNA Santé

“

Un des chantiers de l'année va être de mettre en place des organisations moins rigides qui vont faire émerger un nouveau mode de *leadership* à accompagner. Cette optimisation des carrières et des formations dit amélioration de l'expérience collaborateur, et donc développement d'outils digitaux de ressources humaines aptes à satisfaire les managers de demain issus des générations Y et Z.”

Radouane Amerzag,  
DRH au sein d'établissements  
du groupe Elsan



## Quels dirigeants pour les Y et Z ?

### Les jeunes générations souhaitent

- > Plus de *mentoring* et de *coaching* que de relations formelles
- > Se sentir **écoutées et soutenues**
- > Pour elles, un « bon manager » est **participatif** et sait **encourager ses équipes**
- > C'est un « chef d'orchestre », **accessible dans l'échange**, et qui sait dynamiser une équipe

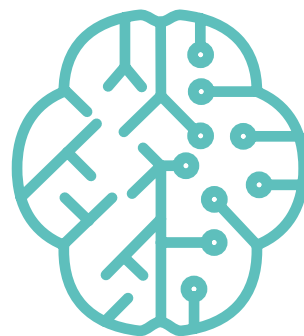
### Elles rejettent

- > L'autorité traditionnelle
- > Le manque de reconnaissance

Source : Bertrand Pauget et Ahmed Dammak, « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... », *Regards*, n° 48, 2015

# 03

## Et demain ?



### Former les praticiens à l'intelligence artificielle

Au-delà de la télémédecine (consultations à distance, recueil de données de fréquence cardiaque...) déjà développée et porteuse d'évolutions très intéressantes dans les cas de suivi de maladies chroniques ou sur des territoires avec une offre de soins limitée (grandes distances), le développement de l'intelligence artificielle (IA) ouvre de nouveaux horizons au soin.

*« Le numérique, la robotisation et l'intelligence artificielle vont, au cours des prochaines années, bouleverser notre système de santé : le modèle quantitatif d'analyse d'impact que nous avons élaboré met en évidence 45% de gains de productivité potentiels en moyenne, d'ici à 2030, pour les huit professions de santé, médicales et paramédicales analysées, couvrant près de 80% du total des professionnels de santé (aides-soignants, infirmiers, cadres de santé, pharmaciens, généralistes, chirurgiens, radiologues...). »*

Cet extrait d'une tribune de *think tank* #Leplusimportant dans le journal *Le Monde* du 12 mars 2019 offre une vision de l'avenir pour le secteur de la santé face à l'IA.

Quelques mois auparavant, fin 2018, à l'occasion d'une journée « IA en santé » organisée par le CHU de Nancy, les professionnels du secteur de la santé étaient réunis pour s'interroger sur les impacts sur les ressources humaines de l'intelligence artificielle

à l'hôpital. Si des changements s'opèrent déjà, l'heure n'est pas au remplacement de l'homme par le robot. Dans l'imagerie médicale, l'IA permet par exemple d'analyser les images avec une plus grande précision, mais le radiologue sera toujours présent auprès du patient.

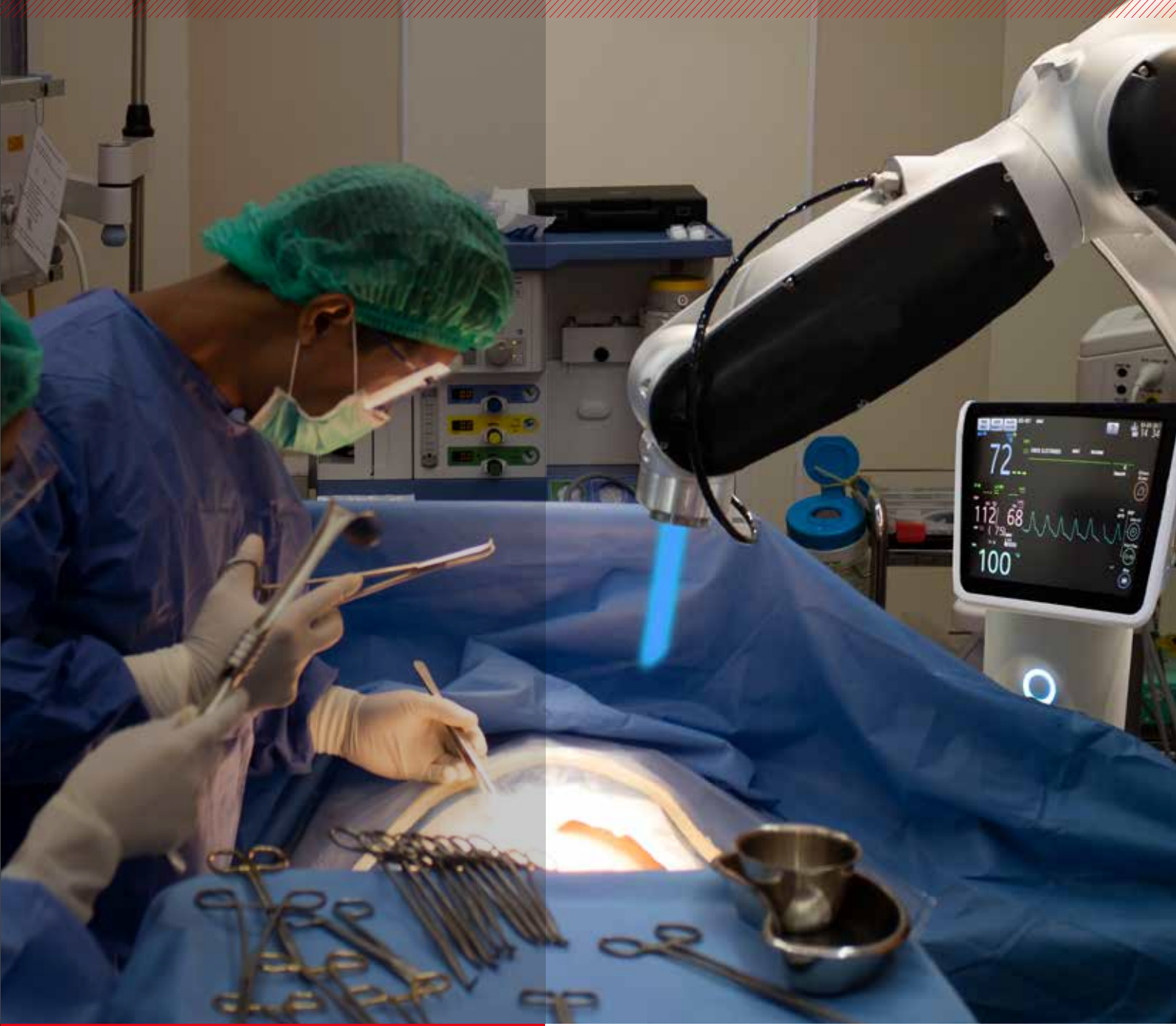
Il deviendra un « radiologue augmenté ».

Selon Sophie Martinon de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), « nous sommes encore très loin du médecin-robot et il faut relativiser l'ampleur des changements.

*Nous sommes encore à un niveau limité pour l'aide au diagnostic via des logiciels intégrant l'IA légère. Nous ne pouvons pas parler de bouleversements massifs, mais ils vont arriver et il ne faut pas les sous-estimer ».*

#### **Cette capacité d'anticipation est déterminante pour les établissements**

Dans les outils à sa disposition, l'ANAP va créer une plateforme qui permettra de réunir, organiser et mettre à disposition les informations du système national des données de santé. Un souhait de multiplier les possibilités d'exploitation des données, en recherche clinique, mais aussi pour développer le recours à l'intelligence artificielle.



## 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 ;

**Sandrine Arbabe**, directrice des ressources humaines du groupe Inovie ;

**Pierre-Alain Besombes**, directeur des ressources humaines du groupe Oc Santé ;

**Dominique Brégéon**, directeur des ressources humaines de Helpévia ;

**Juliette Lefèvre**, directrice des ressources humaines au sein de LNA Santé ;

**Matthieu Picard**, directeur recrutement au sein du groupe DomusVi ;

**Lina Villaume**, directrice des ressources humaines d'Emera.

Nous les remercions, ainsi que les DRH ayant répondu en ligne, d'avoir répondu à nos questions.

## Pour + d'informations

**Dominique Denis Chaloyard**

Directeur marketing et communication

[dominique.chaloyard@adeccomedical.fr](mailto:dominique.chaloyard@adeccomedical.fr)



[www.adeccomedical.fr](http://www.adeccomedical.fr)

 AdeccoMedicalFR

 Adecco-medical

 @AdeccoMedical

 Adecco France (playlists Adecco Medical)

**Adecco**  
Medical