



Édition  
**2021**

**Priorités RH**  
**dans le secteur de la santé**  
État des lieux et clés pour agir



**Adecco**  
Medical

# Édito

➤ La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a touché de plein fouet les établissements et les professionnels de santé. Déjà pénalisé par des difficultés d'attractivité et de recrutement qui complexifient certaines organisations, le secteur de la santé a dû, en 2020, faire face à un défi majeur : accompagner les équipes dans un contexte marqué par l'épuisement des équipes et les incertitudes liées à la compréhension et à la gestion de l'épidémie.

En 2021, la crise est toujours là. Ce qui a changé est la capacité des établissements à s'appuyer sur des retours d'expérience après un an d'actions. À tirer un pré-bilan de

ce qu'il serait nécessaire ou non de pérenniser, que ce soit pour recruter et former mais aussi pour soutenir les professionnels en améliorant leurs conditions de vie au travail.

L'enjeu est aujourd'hui de capitaliser sur les transformations positives pour les inscrire dans une dynamique de long terme. Collectif, confiance, bienveillance seront les maîtres-mots. Les ressources humaines seront en première ligne. Adecco Medical aura une nouvelle fois à cœur d'être à leurs côtés.

**Nicolas Vial**

Directeur Général  
Adecco Medical



# Introduction

2020 fut une année difficile et exigeante, en particulier pour les professionnels de santé. Comment continuer à recruter, susciter des vocations en temps de crise/post-crise ? Accompagner (plus encore) ses équipes et garantir une bonne qualité de vie au travail ? Améliorer son système de management, lui aussi bousculé par la crise ? Ou encore faciliter le fonctionnement de son établissement et s'adapter à cet avenir incertain grâce au numérique ? Ce guide des priorités 2021 des responsables des ressources humaines des établissements de santé met en lumière des pistes de réflexion et d'action.

---

## Sommaire

### Priorité 1

Recruter et fidéliser en temps de crise ..... p. 4-5

### Priorité 2

Préserver la santé (et le bien-être) au travail ..... p. 6-7

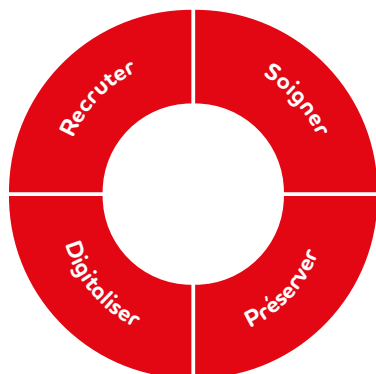
### Priorité 3

Soigner le management et les RH ..... p. 8-9

### Priorité 4

S'appuyer sur les outils numériques ..... p. 10

**Conclusion** ..... p. 11



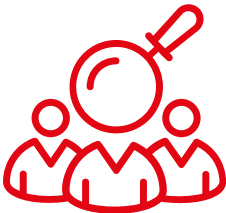
**priorité**

**1**

## Recruter (et fidéliser) en temps de crise

➤ **Recruter reste la priorité n° 1 de nombreux établissements de santé. L'enjeu est d'attirer de nouveaux professionnels mais aussi de les inciter à s'engager dans la durée. Un besoin qui s'appuie notamment sur la nécessité de renforcer l'image positive des métiers et de contribuer à un sentiment de reconnaissance.**

En 2020, près de la moitié des employeurs déclaraient qu'il était difficile de recruter, notamment sur des postes d'aides-soignants et d'infirmiers. Des difficultés communes au secteur public comme privé, dont les répercussions sont importantes sur le fonctionnement des établissements et des services (diminution de la présence auprès des résidents/patients, épuisement des équipes, baisse de la qualité des soins...). La pénurie d'infirmiers et d'aides-soignants, mise en lumière par l'épidémie de Covid-19 reste le premier problème à surmonter, même s'il pourrait se voir légèrement atténué par l'arrivée de nouveaux candidats issus d'autres secteurs en grande difficulté (restauration, culture...). Ces candidats sans qualification vont devoir être formés et fidélisés, un vaste défi à relever en 2021 lire plus bas « Le conseil de ».



### ➤ **Les difficultés pour recruter (et fidéliser) :**

- Manque d'attractivité des métiers (contact avec le public, stress, fatigue, conditions de travail davantage dégradées par la crise de la Covid-19, salaires, malgré les primes octroyées en 2020 aux soignants et les revalorisations salariales en cours et attendues suite au Ségur de la Santé...).
- Contraintes budgétaires et manque de visibilité à court et moyen terme.
- Évolutions législatives (notamment sur la formation professionnelle).
- Attentes des nouvelles générations (gestion des horaires, articulation vie perso/vie pro) et des profils plus seniors séduits par le secteur médico-social.

### ➤ **Pistes d'action :**

- Utiliser plus fortement les outils digitaux en complément des solutions classiques : applications dédiées au recrutement, recrutement via les réseaux sociaux, forums digitaux, entretiens en visio.
- S'ouvrir à de nouveaux profils et s'inspirer des méthodes de recrutement des Start Ups pour capter les bons profils. Il s'agit par exemple de porter une grande attention aux soft skills (les compétences du savoir-être).
- Mettre en avant l'offre de formation, l'alternance, les évolutions de carrière pour proposer un parcours professionnel et plus seulement un poste.



“

Quelles sont les valeurs de l'établissement ?  
De quelle manière les salariés en parlent autour d'eux et notamment sur les réseaux sociaux ? Soigner sa marque employeur est indispensable pour améliorer l'attractivité et limiter le turnover. Il semble important de montrer ce qui nous différencie des autres en termes de management bienveillant ou de prise en compte de la QVT par exemple. Enfin, il est important que l'image donnée soit vraiment la réalité, car aujourd'hui tout se sait via les réseaux sociaux !

”**DELPHINE MÉON**

directrice marché santé Adecco Medical

- Prendre soin des équipes (organisation de travail, qualité des lieux de pause, management bienveillant) et promouvoir des métiers porteurs de sens et d'humanité (discours de séduction).
- Soigner son image et sa e-réputation : développer sa marque employeur et gérer sa communication externe, notamment via les réseaux sociaux.
- Ne pas négliger l'intégration des nouveaux entrants (stagiaires, alternants, jeunes recrues). Les premières semaines sont essentielles : accompagnement dès l'entrée, mentorat, tutorat sont autant d'actions qui peuvent tout changer dans la qualité du lien que le nouvel arrivant va développer avec l'établissement.
- Rédiger un programme d'intégration sur plusieurs mois comprenant formations et accompagnement.

## Ne pas hésiter à se tourner vers de nouveaux profils

“ La crise sanitaire a mis en avant le secteur de la santé et ses opportunités d'embauche. Les établissements vont devoir se montrer agiles en 2021 pour recruter par exemple des non-diplômés de secteurs très touchés par la crise comme l'hôtellerie-restauration. Il s'agira de profils intéressants en Ehpad, en établissements pour personnes handicapées ou dans les Soins de Suite et de Réadaptation (SSR). Le CDI intérimaire est également un bon moyen pour capter et fidéliser ces nouveaux profils tout en les accompagnant sur un parcours diplômant, notamment via la Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou la VAE inversée. L'objectif pour les DRH sera de repérer ces soft skills transférables et de proposer de vrais plans de carrière pour fidéliser. ”

**CATHERINE NOIRCLERC**

responsable grands comptes Adecco Medical

## Les soft skills de 2021 :

- La capacité de gestion des équipes
- Le jugement et la prise de décision
- L'adaptabilité
- L'intelligence émotionnelle
- L'empathie
- La gestion du stress
- La capacité à résoudre des problèmes complexes...

priorité

# 2

## Préserver la santé (et le bien-être) au travail

➤ Les soignants se sont trouvés en première ligne dès le début de la crise sanitaire. D'où la nécessité d'entendre les difficultés, la fatigue (voire l'épuisement) des personnels et d'y apporter des réponses. Comment prendre soin des soignants et améliorer la qualité de vie au travail (QVT)? Éléments de réponse.

### ➤ Les risques psychosociaux (RPS) accentués par la crise

Selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), la prise en compte des risques psychosociaux est incontournable pour planifier des mesures de prévention. Malgré une amélioration depuis le premier confinement, Santé publique France suit l'impact de la crise sanitaire sur la santé mentale des Français avec des résultats préoccupants. L'impact est d'autant plus fort chez les soignants, toutes spécialités confondues (y compris sur les fonctions administratives ou support). La Haute autorité de santé (HAS) a publié une note rappelant qu'ils sont soumis à de multiples facteurs stressants voire traumatisants qui les exposent pendant et dans les suites de la crise. Elle rappelle la responsabilité des établissements de santé dans la lutte contre cette souffrance, y compris sur le long terme et donne des moyens d'agir collectivement et individuellement avec de nombreux conseils pratiques. Des actions sur lesquelles capitaliser pour renforcer la qualité de vie au travail des équipes.

### ➤ Impact de la crise sur la santé (notamment mentale):

- Les équipes font preuve depuis le début de la crise sanitaire de souplesse et d'agilité, parfois au détriment de leur équilibre vie personnelle/vie professionnelle.
- Les troubles sont multiples et risquent de s'installer dans la durée, y compris en post-crise: sentiment de fatigue et d'épuisement, troubles anxieux, dépressifs avec risque suicidaire, troubles du sommeil, irritabilité, tristesse, trouble de stress post-traumatique...

## Les intérimaires ont beaucoup donné

“ Les intérimaires ont vécu une année très difficile. Ils se sont engagés avec la volonté de participer à l'effort national durant cette crise sanitaire. Ils sont allés au contact direct des patients Covid et n'ont ni ménagé leurs efforts, ni compté leurs déplacements, parfois en renfort à l'autre bout de la France. ”

**MAUD ZAOUI**

responsable RH intérimaires Adecco Medical

## ➤ Pistes d'action :

- Faire de la responsabilité sanitaire un sujet de communication RH que les candidats pourraient rechercher et valoriser (au même titre que la RSE).
- Soutenir le moral des équipes en permettant l'expression des difficultés et des souffrances, notamment lors d'échanges formels ou informels, le recours à une aide extérieure si nécessaire (soutien social et psychologique, mise en place de cellules).
- Réguler la charge de travail, maintenir une vigilance en cas de phénomènes de surinvestissement, de sentiment de devoir vis-à-vis de l'organisation.
- Instaurer une organisation bienveillante, avec une vigilance à maintenir sur le sens et la reconnaissance du travail pour maintenir la mobilisation des équipes.
- Intégrer dans les designs organisationnels la qualité de vie au travail, la confiance et l'autonomie des collaborateurs, le rôle de la collaboration, de la data et des données chiffrées RH.

Les managers sont les premiers concernés par la prévention des Risques Psychosociaux (RPS). Pour eux-mêmes puisque leur fonction et les responsabilités qui en découlent sont génératrices de stress, mais aussi parce qu'ils sont responsables du bien-être de leurs collaborateurs.

## ➤ Des publications pour en savoir plus

1. RPS, ce qu'il faut retenir
2. Covid\_19 et prévention des RPS: faire face à une situation inédite dans sa durée
3. « Covid-19: une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie »
4. Réponse rapide dans le cadre du COVID-19 - Souffrance des professionnels du monde de la santé: prévenir, repérer, orienter.



## LES CHIFFRES

### 47,1 %

des personnes interrogées présentaient à la mi-mai des symptômes d'anxiété, soit (+15 points/2017); 29,8 % montraient des symptômes de stress post-traumatique, et 18,4 % des symptômes dépressifs.

(Source: Intersyndicale nationale des internes (ISNI), mai 2020)

### 37 %

des infirmiers estiment que la crise que nous traversons leur a donné envie de changer de métier.

(Source: Ordre national des infirmiers, octobre 2020)

### 30 %

des nouveaux diplômés infirmiers abandonnent leur métier au bout de 5 ans.

(Source: Syndicat national des professionnels infirmiers, 2019)

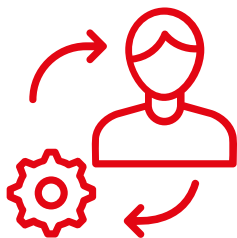
priorité

# 3

## Soigner le management et les RH

- De nouveaux modes de fonctionnement managériaux sont apparus avec la crise et vont se poursuivre en 2021. Les établissements et les RH doivent désormais tenir compte d'un contexte anxiogène, de nouvelles méthodes de travail et de la nécessité d'accompagner ces évolutions pour en faire des opportunités de changement.

La question du management est centrale dans le fonctionnement des établissements et reste un levier essentiel en matière de qualité de vie au travail. Instaurer une organisation bienveillante semble évident, pourtant, améliorer les pratiques de management, notamment intermédiaire, n'est pas chose aisée. Certaines fonctions managériales ne sont pas toujours assurées faute de ressources, de diversité de postes et de fonctions (soins, administratif...).



### ➤ Agilité et management inversé

- Les systèmes de santé s'appuient essentiellement sur un modèle d'organisation pyramidal. La crise de la Covid a fait émerger un management inversé où les initiatives de terrain se sont imposées, ce qui a permis de s'adapter face à l'ampleur du phénomène.
- Les établissements ont fonctionné en mode agile et ont dû s'adapter tant dans la prise en charge des patients que dans la gestion du personnel : tous les professionnels (administration, médecins, soignants, personnels techniques...) ont été souvent impliqués et mis à contribution. Les DRH et RRH ont dû inventer de nouvelles approches notamment en matière de gestion des ressources humaines, dans l'accueil de nouveaux acteurs de santé (renforts médicaux et non médicaux). Des changements réalisés parfois dans l'urgence. Le défi d'après crise sera de tirer les enseignements de cette période et des actions mises en œuvre pour peut-être pérenniser ces nouveaux modes de fonctionnement : passer d'une organisation *top down* à une organisation transversale axée sur l'opérationnel et les expériences de terrain, tout en prenant soin de chaque individu.



## ➤ Pistes d'action :

- Pérenniser les efforts consentis pendant la crise sanitaire, les organisations et les individus ayant démontré une capacité remarquable d'adaptation et d'agilité. Plusieurs tendances ont émergé : le management du capital humain, la confiance et la collaboration, le déploiement plus soutenu de la technologie.
- Investir dans des capacités de résilience face à l'incertitude : une piste à exploiter pour faire de la crise sanitaire une opportunité. S'entourer de profils faisant preuve d'adaptabilité et de courage et intégrer l'intelligence artificielle pour apporter plus de valeur aux équipes.
- Créer/redonner un sentiment d'appartenance (et de fierté d'appartenance) en développant des actions et des outils qui nourrissent le lien entre l'établissement et ses professionnels, et qui valorisent les atouts de la structure.
- Rappeler les fondamentaux du travail des équipes (rôle, fonction et mission de chacun) et fédérer autour de valeurs communes.
- Mieux intégrer dans les organisations du travail, la qualité de vie, la confiance dans les collaborateurs et leur autonomie. Une attention particulière doit être apportée au rôle de la collaboration et des équipes dans la réalisation du travail, le rôle de la data et des données chiffrées RH.

## ➤ Un management bienveillant et de proximité

Le contexte de crise a mis l'accent sur l'importance de la bienveillance dans le management. Elle s'exprime à travers l'écoute des personnels et la prise en compte de leurs remarques et attentes. Avoir le sentiment d'être soutenu et entendu est essentiel, d'autant plus pour un professionnel de santé dans une situation aussi exceptionnelle que celle liée à l'épidémie de Covid-19.



priorité

# 4

## Renforcer le rôle des outils numériques

➤ Entretiens à distance, boom des téléconsultations, télétravail... S'appuyer sur les outils numériques est utile pour recruter, exercer et maintenir le lien avec les usagers.

➤ **Anticiper / intégrer les nouveaux métiers de l'e-santé**

Les DRH du secteur de la santé sont les acteurs majeurs de la transformation digitale qui offre des opportunités pour faciliter le travail des personnels soignants. Consultations à distance, applications mobiles de santé, dossiers pharmaceutiques en ligne... ces nouvelles pratiques amplifiées par la crise sanitaire induisent de nouveaux métiers. L'enjeu est d'anticiper les besoins en compétences. Cela passe notamment par la capacité à attirer des profils experts de la data, des objets connectés et de l'intelligence artificielle, thématiques essentielles de la médecine de demain.

Pour accompagner les professionnels et les établissements de santé dans leur choix d'outils numériques, le Ministère des Solidarités et de la Santé propose une plateforme de référencement d'outils permettant de :

- s'informer sur le coronavirus;
- réaliser une téléconsultation ou un suivi à distance (télésurveillance);
- fluidifier la coordination entre différents professionnels de santé;
- faciliter la gestion d'un établissement.

➤ **Les solutions digitales Adecco Medical**

L'**appli mobile** permet aux intérimaires de mettre à jour leurs disponibilités et d'accepter en un clic leurs missions.

L'**Agence en ligne** offre la possibilité aux structures de santé de publier leurs remplacements et de notifier les candidats qui sont disponibles. Elles gèrent leurs plannings, à tout moment, et sont informées en temps réel des remplacements pourvus. C'est très rassurant et les managers peuvent se concentrer sur leur cœur de métier (équipe, patients, projet d'établissement).

**Deux nouveautés en 2021 :**

**Biweez** est une plateforme web dédiée aux établissements de santé pour gérer leurs vacataires. Si ces derniers ne sont pas disponibles, ils peuvent élargir « en un clic » leurs recherches auprès des intérimaires Adecco Medical.

**JobFlow** est destinée aux grandes organisations de la santé en France. Ce logiciel SaaS permet à la fois de faciliter la gestion des recrutements à long et moyen terme et de mener à bien une politique efficace de mobilité interne des ressources clés.



## Le digital au service de la relation humaine

“ Les habitudes de nos clients et de nos intérimaires ont évolué durant la crise sanitaire. Le digital a été majeur pour accompagner ces changements. Nous avons besoin d’être encore plus réactifs pour pallier les absences ou les renforts d’équipe, et d’avoir du temps pour échanger par téléphone avec les structures de santé pour ajuster leur stratégie et leurs besoins. Nous avons aussi besoin de prendre du temps avec nos soignants pour les écouter, les conseiller, les rassurer. Le digital nous a permis d’être plus disponibles pour la relation humaine. ”

**DOMINIQUE DENIS CHALOYARD**  
directeur marketing et communication  
d’Adecco Medical








### > Des ressources pour en savoir plus

1. Documents sur les enjeux du numérique dans le domaine de la santé : « Numérique : quelle (R) évolution ? »,
2. Focus métier : télétravail, améli.fr
3. Télétravail, quels risques, quelles pistes de prévention ? INRS,
4. Kits méthodologiques pour associer télétravail et QVT, ANACT,



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

-  AdeccoMedicalFR
-  Adecco-Medical
-  AdeccoMedical
-  AdeccoMedicalFR
-  Adecco Medical

**Adecco**  
Medical