



Édition 2022

Priorités RH dans le secteur de la santé

État des lieux et clés pour agir

Sommaire:

Priorité 1

Recruter malgré la pénurie de professionnels de santé 4 – 11

Priorité 2

Fidéliser en donnant des perspectives 12 – 19

Priorité 3

Numérique : tenir le cap en toute sécurité 20 – 25

Introduction

Les secteurs sanitaire et médico-social ont abordé 2022 dans la tension d'un nouveau rebond de la crise sanitaire. Engagement et agilité ont été des moteurs déterminants. Les ressources humaines ont été au premier plan, notamment face aux difficultés de recrutement et de remplacement. Qualité de vie au travail, formation, digitalisation, capacité à répondre aux nouvelles attentes des candidats sont plus que jamais des questions cruciales.



Priorité 1

Recruter malgré la pénurie de professionnels de santé

La situation est telle que le gouvernement a initié la tenue au premier trimestre 2022 d'une Conférence des métiers et de l'accompagnement social et médicosocial. Objectif : mettre en place une campagne de recrutement d'urgence sur les métiers du soin et de l'accompagnement dans les secteurs sanitaire, du grand âge et du handicap. Préfets et directions régionales des ARS doivent engager une série d'actions pour soutenir les employeurs des trois secteurs.

Si infirmier et aide-soignant restent en tête des métiers les plus en tension, la crise sanitaire a fait émerger des besoins spécifiques, notamment de masseurs-kinésithérapeutes pour le suivi rééducatif des malades de la Covid-19. Les fonctions supports aussi sont concernées. Les établissements ont notamment besoin de cuisiniers et de personnes dédiées à l'entretien et au nettoyage des bâtiments, des personnels qui ont aussi été en première ligne.



RECRUTER RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT

LES OUTILS DE RECRUTEMENT

- **Donner plus de place aux outils digitaux.** Leur usage s'est accéléré pendant la crise sanitaire. Mieux maîtrisés par les responsables des ressources humaines, leur développement est appelé à se poursuivre dans un contexte où près de 90% des établissements ne sont pas équipés en outil de recrutement digital¹. En plus du gain de temps qu'ils offrent quand ils sont bien configurés, les outils digitaux permettent de constituer des viviers de candidats. À l'arrivée : une base de données riche et à jour qui offre une plus grande réactivité pour répondre à des besoins urgents. À condition d'être bien conseillé.



Mon agence digitale pour une gestion RH en continu

Que ce soit l'Agence en ligne ou Biweez, ces deux outils digitaux proposés par Adecco Medical permettent une gestion RH simple, rapide et autonome. Ils rendent possible un plus grand potentiel de sélection de candidats et la notification des vacataires.

- **Disposer d'un site internet intégrant une page carrières mise en valeur.** Il s'agit d'une porte d'entrée stratégique vers laquelle peuvent renvoyer les réseaux sociaux de l'établissement. Cet outil, encore trop souvent oublié, est stratégique pour les ressources humaines. Son rôle est de séduire en valorisant la marque employeur de l'établissement mais aussi de faciliter la prise de contact de la part du potentiel candidat. Aujourd'hui, moins d'un tiers des établissements ont mis en place une « marque employeur », pourtant indispensable dans un contexte de fortes tensions de recrutement !

Le truc en plus ? Mettre en avant les atouts de l'établissement et les attentions portées aux salariés (formations, équipements mis à disposition...), des équipes soudées et la proximité avec les managers.

¹Source : Horizontal Software

- **Leur métier, ce sont les soignants qui en parlent le mieux**

Certains établissements ont choisi de diffuser des vidéos sur les réseaux sociaux pour témoigner de la réalité des métiers, des compétences et des valeurs associées. Le service des urgences d'un hôpital rhônalpin a posté sur les réseaux sociaux une vidéo humoristique pour attirer de jeunes médecins : 3 minutes de film et la musique de *Mission Impossible* pour montrer les locaux, les équipements, les équipes et quelques interventions insolites. Une initiative qui rejoint celle engagée par Adecco Medical pour donner la parole à des soignants via la série « Le Soin d'être Soi ».



Le regard d'Adecco Medical

Depuis un an, Adecco Medical s'appuie sur des influenceurs issus des métiers de la santé et sur des influenceurs chargés de recrutement pour accompagner les étudiants et les soignants dans leur carrière professionnelle. Conseils RH, RSE, vie d'équipe... les sujets sont nombreux pour être impactant auprès de la nouvelle génération de soignants.





- **Poursuivre l'usage des réseaux sociaux.** Les candidats ne se cherchent plus seulement sur le réseau professionnel LinkedIn, mais aussi sur TikTok et Instagram. L'intérêt de ces nouveaux réseaux est le nombre très important de partages et de commentaires qu'une publication peut générer. En Allemagne, un hôpital publie régulièrement sur son compte TikTok pour mettre en valeur le travail des équipes et partager des moments positifs afin d'attirer de nouveaux candidats.



Un chiffre pour comprendre

En 2021, Adecco Medical a reçu lors du Salon de l'infirmier un volume de candidatures 2 fois moins important qu'en 2019, preuve d'une baisse d'attractivité des métiers pour les candidats.

LES CONTRATS

Entre CDI, CDD et intérim, les établissements de santé composent avec une diversité de contrats. Les candidats des générations Z et Y n'aspirent plus forcément à la signature d'un CDI. Une attention forte est portée à la limitation de la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle tout en attendant des perspectives de parcours professionnel valorisantes. Ces nouvelles générations souhaitent une plus grande flexibilité des horaires, une diversité des expériences et une rémunération plus importante. Une évolution d'aspirations à laquelle les directions des ressources humaines s'adaptent et qui nourrissent l'attractivité de l'intérim.

Former et soutenir la mobilité

- **Partager les compétences,** une piste d'action intéressante. C'est un enseignement important de la crise de la Covid-19 : au-delà des ressources matérielles mutualisées, des professionnels de disciplines et de statuts différents ont été mobilisés pour l'accompagnement d'un même patient. Cette démarche collaborative peut nourrir la réflexion autour de la formation des professionnels à des techniques ou des gestes qu'ils ne pratiquent pas au sein de leur service. Ils seraient pourtant bénéfiques à l'exercice de leur métier et à l'organisation de certains soins.
- **Proposer aux candidats un parcours professionnel** et pas uniquement un poste. Les candidats doivent pouvoir se projeter et se voir évoluer dans leur profession.

- **Développer le recrutement en alternance.** L'alternance s'inscrit efficacement dans une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Elle favorise une bonne intégration et une formation en cohérence avec la réalité des établissements. Conséquence de la loi du 5 septembre 2018 pour la Liberté de choisir son avenir professionnel, les centres de formation des apprentis (CFA) se développent pour les métiers du social et du médico-social. Par exemple : ceux de la Croix-Rouge française, de Korian ou encore de Domicile Valley pour les métiers de l'aide à domicile (lancé avec le réseau associatif APA).
- **Accompagner la montée en puissance de certains métiers.** Voir l'intégration de nouveaux métiers, en lien avec le développement des nouvelles technologies et l'allongement de la vie. Les soins à distance sont particulièrement concernés. Les prestations concernent autant la livraison et la maintenance des équipements médicaux que des actes de plus en plus techniques réalisés par du personnel hautement qualifié (dialyse, perfusion, assistance respiratoire...).

CHIFFRES :

Dans le cadre de France Relance, 16 000 places supplémentaires sont financées dans les formations sanitaires et sociales : 6 000 places d'infirmiers, 6 600 places d'aides-soignants et 3 400 places d'accompagnants éducatifs et sociaux.

De nouveaux financements sont octroyés pour 2 110 formations supplémentaires aux métiers d'aide-soignant et d'accompagnement éducatif et social, prévues sur 2021 et 2022. Elles représentent une enveloppe globale de 92 millions d'euros, dont 78 millions d'euros au titre de la promotion par alternance.

Selon l'Opco Santé, le nombre d'apprentis a augmenté de plus de 40 % entre 2019 et 2020, majoritairement sur les formations d'aide-soignant, d'accompagnant éducatif et social et d'éducateur spécialisé.



Le regard d'Adecco Medical

Nous avons formé 2 000 intérimaires en 2021. L'éventail de nos propositions est large, ce qui correspond à nos obligations de Développement Professionnel Continu pour les professionnels de santé. Cela va du catalogue e-learning pour asseoir certaines compétences à la formation certifiante ou diplômante qui est plus longue. Les demandes portent sur des métiers comme Assistant de soins en gérontologie (ASG) ou en lien avec l'accompagnement en fin de vie et les soins palliatifs. Nous accompagnons aussi les personnes qui font le choix de la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans les métiers comme aide-soignant, auxiliaire de puériculture, infirmier de santé au travail. Les aides-soignants ont également la possibilité de suivre une formation en apprentissage. En 2022, nous ouvrons de nouvelles sessions, parmi lesquelles un diplôme universitaire pour les infirmiers en réanimation, dans les services d'urgence et de soins palliatifs. Nous sommes aussi en mesure d'apporter une réponse sur mesure aux besoins de nos clients, comme ce centre de dialyse pour lequel nous avons formé 5 infirmiers.



Priorité 2

Fidéliser en donnant des perspectives

Les professionnels de santé et du médico-social ont besoin de retrouver des conditions de travail sereines et de la confiance dans leurs missions. Pourquoi ne pas pérenniser des pratiques mises en œuvre dans l'urgence de la crise sanitaire ?

REDONNER DU SENS ET DE LA CONFIANCE.

Les risques psycho-sociaux touchent de plein fouet les métiers du soin. Donner davantage de sens au travail des collaborateurs, en particulier ceux "de première ligne", peut passer par :

- la reconnaissance du travail des équipes,
- la clarification des missions de chaque fonction,
- le rappel de la valeur ajoutée du travail de chacun.

L'urgence imposée par la crise sanitaire a favorisé l'autonomie et la prise d'initiatives. C'est particulièrement le cas des infirmiers et des aides-soignants, qui ont montré une forte capacité d'adaptation et de proactivité. L'image d'une équipe médicale plus collaborative que hiérarchique dessine une alternative intéressante en matière d'organisation du travail.

Le lien entre les collaborateurs constaté au sein des services existe parfois moins à l'échelle de l'établissement. D'où la nécessité d'impliquer le top management dans cette démarche de soutien et d'accompagnement.



Le regard d'Adecco Medical

Les intérimaires sont touchés de la même façon par l'épuisement et les questionnements des professionnels de santé. Pour les accompagner, nous avons créé une cellule de soutien psychologique ouverte à tous nos intérimaires et nous les invitons à y faire appel. Une boîte mail (« avoscotesinterimaire ») permet également d'évoquer ses problèmes, professionnels ou personnels. Enfin, une psychologue clinicienne est présente deux matinées par mois afin d'échanger avec les intérimaires, de leur donner les clés pour traiter des situations compliquées. Cela rassure, libère la parole, d'autant que la situation de l'intérimaire vis-à-vis des autres soignants n'est pas toujours simple, ce statut peut les faire se sentir seuls.





CHIFFRE :

La fidélisation des professionnels (43%), le recrutement de nouveaux talents (24%) et l'amélioration de la QVT (23%) sont les principaux défis des établissements de santé (Source : Baromètre RH Permuteo santé).

1 300 étudiants infirmiers ont démissionné entre 2018 et 2021.



Bien intégrer pour fidéliser

La bonne intégration d'un nouvel arrivant résulte aussi d'attitudes favorables et d'une dynamique de groupe. Le tutorat, qui se pratique déjà, pourrait se transformer en accompagnement voire en compagnonnage, y compris pour les personnels techniques et administratifs.

MISER SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET L'ÉCOUTE.

Le bien-être des équipes conditionne la qualité de la prise en charge des patients et le bon fonctionnement des services. Au-delà des propositions mises en œuvre en période de crise – cellule d'écoute, espaces de repos et de convivialité –, il s'agit d'assurer un niveau de bien-être dans tous les champs de l'activité professionnelle, que ce soit l'environnement matériel (ergonomie des locaux) ou les conditions d'exercice des missions.

Quelques pistes :



favoriser l'articulation vie professionnelle/vie personnelle en développant une offre de services



associer les équipes au choix des aménagements (par exemple, dans les Ehpad, au choix du matériel d'aide à la manutention des personnes)



aménager des lieux « répit » permettant à l'équipe de s'exprimer



faire appel à un qualicien qui assure la construction et le suivi des projets QVT

POINT DE VIGILANCE

Les actions qui relèvent de la QVT ne doivent pas être perçues comme des opérations de communication mais comme des avancées concrètes.

CHIFFRE :

De 2018 à 2020, 277 établissements médico-sociaux pour personnes âgées et pour personnes handicapées ont engagé des « Actions collectives innovantes et apprenantes » (ACIA) dans le but d'améliorer leurs conditions de travail. (Source : weka.fr)

REPERE :

La Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), le réseau Anact-Aract et les Agences régionales de santé (ARS) diffusent depuis fin mai 2021 aux établissements médico-sociaux un guide pratique pour lancer ou enrichir une démarche Qualité de vie au travail (QVT). Ce guide propose des repères pour mieux combiner qualité des soins et de l'accompagnement et qualité de vie au travail.

- **Ne pas oublier les personnels administratifs et services supports**

Dans un hôpital francilien, le soutien psychologique mis en place pendant la crise sanitaire n'a pas été réservé aux seuls soignants : les personnels de la morgue et les équipes de ménage ont également pu en bénéficier.

Des mesures d'accompagnement mises en place dans le contexte de la pandémie se révèlent des pistes pour penser d'éventuelles réorganisations. Par exemple :

- organiser l'alternance des fonctions les plus stressantes et des fonctions les moins stressantes ;
- favoriser les échanges entre professionnels médicaux et non médicaux;
- associer systématiquement un personnel expérimenté aux personnels moins expérimentés ou nouveaux ;
- offrir des moments d'échanges réguliers.

- **Favoriser une culture commune.**

- En intégrant l'interprofessionnalité avec les métiers administratifs et le secteur paramédical dans la formation des personnels soignants (initiale et continue). Le partage de compétences contribue à l'attractivité des postes. Cela concerne également des métiers émergents, tels que coordonnateur de prise en charge, chargé d'affaires en recherche clinique ou encore logisticien en bloc opératoire.

- En accompagnant les managers pour :
 - o intégrer le volet prévention dans la formation, en particulier pour les cadres de santé. La supervision et le contrôle ne sont plus leurs seules missions ; polyvalent, le cadre de santé doit aussi animer l'équipe et y inculquer la culture de l'échange et de la bienveillance.
 - o mettre en avant des valeurs communes sur la base d'un constat partagé. Pour cela, la réalisation d'un diagnostic interne (auprès des collaborateurs) et externe (quelle image a l'établissement ?) peut s'avérer utile.



INTERVIEW

Matthieu Girier, président de l'Association pour le développement des RH des établissements sanitaires et sociaux (ADRHESS).

« Certes, la crise sanitaire dure, mais elle doit aussi nous aider à nous moderniser »

COMMENT LES GESTIONNAIRES DE RESSOURCES HUMAINES PEUVENT-ILS RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDATS ?

Les recruteurs doivent cultiver les critères d'attractivité qui feront la différence, comme un contenu de mission davantage adapté aux jeunes générations avec plus d'autonomie, plus de nouvelles technologies ou autres. Il est aussi nécessaire de proposer des conditions de travail optimales en termes d'aménagement des locaux (réagencement des selfs, créations de vrais bureaux de pause...) et, enfin, d'agir sur la « marque employeur » : l'établissement met en lumière un socle de valeurs, une raison d'être qui irrigue l'organisation générale.

Concernant le recrutement, tous les outils modernes peuvent être mobilisés : chat en ligne, webinaire, nouveaux canaux de diffusion, faire parler les agents plutôt que le directeur de l'hôpital, privilégier l'interaction...

COMMENT FAIRE POUR QUE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL SOIT UNE RÉALITÉ ET PAS SEULEMENT UNE BELLE IDÉE ?

Le bien-être au travail est plurifactoriel. C'est encore plus prégnant dans les métiers de la santé dont la vocation est de prendre soin et qui ont été profondément marqués par la crise de la Covid-19. Aujourd'hui on a besoin de faire un travail systémique, qui ne repose pas forcément sur l'augmentation du nombre de lits mais sur un management bienveillant, des conditions de vie favorables, une ergonomie générale des services. Pour trouver des solutions, le DRH doit regarder l'organisation avec les yeux de l'agent et pas avec ceux de l'administration. Certes, la crise sanitaire dure et les vagues se succèdent, mais on doit continuer à se moderniser dans ce domaine, montrer aux personnels que l'on veut agir.



Priorité 3

Numérique : tenir le cap en toute sécurité

La crise sanitaire a mis en avant le télétravail, la téléconsultation, le télésoin comme alternatives au confinement pour la continuité de l'activité. Un virage numérique qu'il faut bien négocier et accompagner, en toute sécurité.

CHIFFRE :

2 milliards d'euros sont consacrés par l'État au numérique en santé dans le cadre du Ségur de la santé. La feuille de route « Ma Santé 2022 » prévoit de donner accès aux patients à leurs données médicales, de dématérialiser les prescriptions et de simplifier le partage d'informations entre professionnels de santé.

POUR SUIVRE LE DÉPLOIEMENT DES SOLUTIONS NUMÉRIQUES.

- Dossiers en ligne, téléconsultations, applications... Les nouvelles technologies modifient le travail des soignants. Elles peuvent aussi générer de la méfiance et des inquiétudes concernant la relation au sein des équipes et avec le patient.

Les professionnels des ressources humaines, aux côtés des cadres, ont un rôle important dans



ce déploiement des solutions pour accompagner ce déploiement des solutions numériques. Il est important de rassurer les équipes sur l'usage de ces outils, de valoriser leurs atouts pour la simplification du travail. Ces personnels bien informés et formés transmettront à leur tour de la confiance aux patients.

- L'e-santé et la télémédecine font émerger de nouveaux métiers et des profils plus hybrides qu'auparavant: les besoins deviennent importants en matière de digitalisation et de gestion des données. En tête des métiers les plus recherchés : biostatisticien, contrôleur de gestion, économiste de la santé, chef de projet transformation digitale, développeur.

L'enjeu : mutualiser ces ressources car il n'est pas toujours possible pour un établissement de se doter d'un directeur des systèmes d'information.

CHIFFRE :

82% des professionnels des ressources humaines apprécient les gains de temps procurés par l'automatisation ; 43% redoutent néanmoins une déshumanisation de leur métier, contre un quart seulement en 2019. (Source : Axys Consultants, enquête menée auprès de 162 professionnels en septembre 2021)

+10% de professionnels : c'est dans la data que les recrutements en IT (Information Technology) dans la santé ont le plus augmenté en 2020 (Source : cabinet Robert Walters, enquête menée par l'équipe Business Intelligence sur l'année 2020).



Le regard d'Adecco Medical

Les structures de santé veulent avant tout limiter le turn-over et l'absentéisme, parmi les aides-soignants et les infirmiers en particulier. L'idée est de soulager le quotidien de ces professionnels en les débarrassant des missions qui leur prennent du temps auprès des patients : gérer le dossier patient, devoir multiplier les sollicitations auprès des services, commander du matériel... L'objectif est de trouver des métiers, plus ou moins hybrides, qui reprendraient des tâches non soignantes. Certes, on commence à penser exploitation de data pour anticiper les besoins en lits dans un service par exemple, mais aujourd'hui, les préoccupations sont plus terre à terre : fidéliser et améliorer la qualité de vie au travail.



SÉCURITÉ INFORMATIQUE DES ÉTABLISSEMENTS : QUEL RÔLE POUR LES RH ?

La Cnil a constaté un doublement des cas de violation de données personnelles en 2021. Le piratage de plusieurs hôpitaux a mis cette problématique sur le devant de la scène médiatique. Le secteur de la santé est particulièrement vulnérable.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés pour améliorer la protection des établissements :

- **Faire appel à des fournisseurs certifiés** qui conçoivent des technologies de sécurité appropriées. Dans le cadre du volet numérique du Ségur de la santé, l'État s'engage à labelliser les solutions des éditeurs qui se conforment aux exigences de sécurité (éthique, conditions d'opérabilité...).
- **Recruter des personnes formées aux risques.** Il est question ici de scientifique des données de la santé (un métier à l'intersection des biostatistiques, de l'informatique et de la santé), ou encore de responsable de la sécurité des systèmes d'information. La question des ressources est posée : selon l'Association pour la sécurité des systèmes d'information de santé (Apsis), le budget informatique des hôpitaux est en moyenne de seulement 1,7% à 1,8%. Seule une proportion est effectivement dédiée à la sécurité. La mutualisation des moyens entre établissements peut là encore être envisagée.
- **Former des employés attentifs** : de nombreuses fuites de données sont causées par négligence. Tous les utilisateurs ayant accès aux données sensibles doivent être au courant de la politique de conformité de l'entreprise et des politiques de protection des données spécifiques au secteur.

CHIFFRE :

Sur les 2 milliards que l'État investit pour accélérer la numérisation des établissements de santé et médico-sociaux, 350 M€ seront spécifiquement dédiés au renforcement de la cybersécurité dont 25 millions pour la réalisation d'audits.

SUR LA TELECONSULTATION :

Doctolib a enregistré 4,6 millions de téléconsultations en septembre 2020, réalisées par 1,41 million de patients et 32 500 professionnels de la santé, dont 69 % de médecins généralistes. (Source : Le Blog du Modérateur)

INTERVIEW

Virage numérique : « C'est une démarche organisationnelle »

Trois questions à : Marine Requillart, directrice adjointe de l'Uriopss Hauts-de-France et animatrice du Collectif SI Médico-social Hauts-de-France.

LE VOLET NUMÉRIQUE DU SÉGUR DE LA SANTÉ A ÉTÉ LANCÉ EN JUILLET 2021. EN QUOI CONSISTE-T-IL ?

Il comprend 4 grandes actions : le déploiement de l'Identité nationale de santé (INS), pour bien identifier chaque usager du système de santé ; la gestion des droits d'accès aux données et l'attribution des moyens d'authentification ; la mise en œuvre de la plateforme « Mon espace santé » qui comprend, pour chaque usager, le dossier médical partagé (DMP), un agenda, une messagerie sécurisée et un store avec des applications labellisées ; enfin, une messagerie sécurisée de santé pour les professionnels grâce à laquelle ils échangent des données.

LE VIRAGE NUMÉRIQUE SEMBLE COMPLIQUÉ À ABORDER, POURQUOI ?

La feuille de route fixée par l'État est relativement récente et l'on sait déjà que sa mise en œuvre prendra plusieurs années. Ensuite, le prisme utilisateur ne peut pas être appréhendé de la même façon à l'hôpital, dans les établissements sociaux et médico-sociaux et chez les médecins libéraux. Les interlocuteurs et les cheminements ne sont pas les mêmes. Enfin, la crise a révélé de très gros enjeux en matière de parcours et de coordination. Il faut un alignement entre trois visions, celles de la direction, des systèmes d'information (SI) et des ressources humaines.

Prenons l'exemple du dossier usager informatisé (DUI), destiné à contenir un certain nombre de données accessibles via des logiques de plateformes territorialisées. Contrairement à l'époque des documents word, ces données n'appartiennent plus à un professionnel ni à un établissement : elles appartiennent à l'utilisateur avant tout. Il y a dans ce domaine d'importants enjeux RGPD et de démarche qualité.

QUELLE PEUT ÊTRE L'APPROCHE RH POUR ACCULTURER LES PERSONNELS AU NUMÉRIQUE ?

Remettre la pratique professionnelle dans une logique pluridisciplinaire. C'est important en matière de sécurité, par exemple : qu'est-ce que le professionnel peut, doit écrire ? Quelle donnée doit figurer dans un DUI ? Quelle information doit-il considérer comme utile ou essentielle à un travail de coordination ? À quelle catégorie de professionnels intervenant dans tel hôpital ou établissement médico-social élargit-on les droits d'accès ? Derrière ces questions, il y a de bonnes pratiques à insuffler. Les RH doivent intervenir en appui, rassurer en rendant les usages du numérique plus faciles, en accompagnant les professionnels qui ne sont pas tous au même niveau sur cette question. Les systèmes d'information (SI) sont aussi une démarche organisationnelle qui peut passer par la mise en place d'ambassadeurs, le partage entre établissements ou, au contraire, la construction de pratiques « maison ». S'équiper d'un DUI, c'est avoir travaillé sur des besoins métiers et le développement de compétences SI. Il va aussi falloir inventer des coopérations car un Ehpad autonome, par exemple, n'a pas les moyens financiers de se doter d'une direction des services d'information.



Adecco Medical



adeccomedical.fr

Numero vert 24h/7j

0 800 007 006 **Service & appel
gratuits**

Adecco Medical fait partie de The Adecco Group

Adecco **Spring**

BADENOCH
+ CLARK

modis pontoon

LHH

 humando

 GENERAL
ASSEMBLY