



Édition  
**2024**

**Priorités RH  
dans les secteurs  
de la santé et du social**  
État des lieux et clés pour agir



**Adecco**  
Medical

# Sommaire

**Méthodologie d'enquête  
et grands enseignements** ..... p. 4-5

## **Priorité 1**

Travailler sa marque employeur  
et maîtriser sa e-réputation ..... p. 6-7

## **Priorité 2**

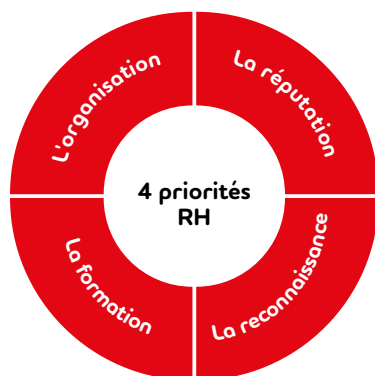
Reconnaître le professionnalisme  
et associer les personnels ..... p. 8-9

## **Priorité 3**

Créer un cadre de travail  
sécurisant pour fidéliser ..... p. 10-11

## **Priorité 4**

Former pour faire évoluer ses équipes ..... p. 12-13



Édito

## Donner la parole à ceux qui agissent et qui décident

Recruter, puis fidéliser, reste la première des priorités pour les responsables de ressources humaines des établissements de santé et du social. C'est l'un des principaux enseignements du questionnaire qui a été transmis à des responsables RH exerçant dans des structures publiques, associatives ou privées.

C'était une première en matière de méthodologie – seuls les professionnels de santé avaient été interrogés en 2023 – et 49 réponses ont ainsi pu être analysées ; parallèlement, un second questionnaire a été adressé aux professionnels qui interviennent dans leurs établissements, à savoir des intérimaires placés par Adecco Medical : infirmier·es, éducateur·rices spécialisé·es, aides-soignant·es, médecins, aides médico-psychologiques, accompagnant·es éducatif et social... Ici, nous avons recueilli 321 participations.

Les uns comme les autres, tout en restant très attachés à leurs métiers et à leurs missions, se sont exprimés sur les conditions de travail

dans les établissements, sur les problématiques rencontrées et ont formulé des propositions pour améliorer le fonctionnement des services ainsi que le travail auprès du patient/ résident/ publics fragiles.

En 2024, la question de la marque employeur sera encore plus prégnante ; et au-delà, celle de la e-réputation, qui se joue désormais sur Google ou Glassdoor : les avis laissés par les collaborateurs d'une structure sont considérés comme plus authentiques par des candidats potentiels que n'importe quelle campagne de communication de ladite structure sur les réseaux sociaux. Ce phénomène crée une réelle concurrence entre les recruteurs, alors que les effectifs sont en flux tendus et que l'inflation fait remonter le salaire sur l'échelle des préoccupations. Plus que jamais, ces sujets doivent être au cœur de la stratégie pour attirer des candidats et leur donner envie de postuler.

**Gaëtan TALPAERT**

Directeur Général  
Adecco Medical



# Méthodologie d'enquête

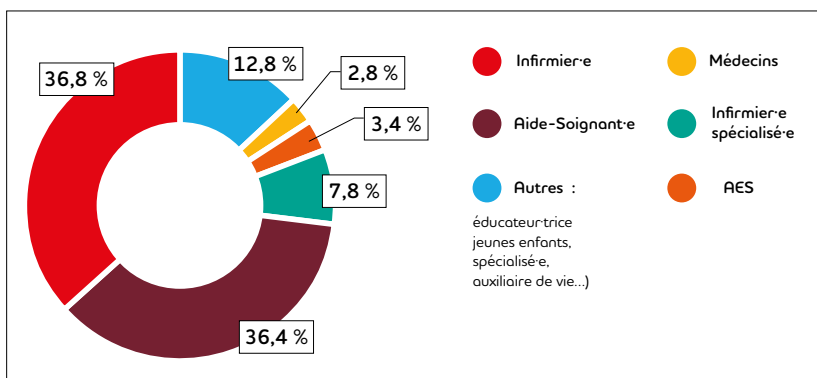


Deux questionnaires ont été adressés :

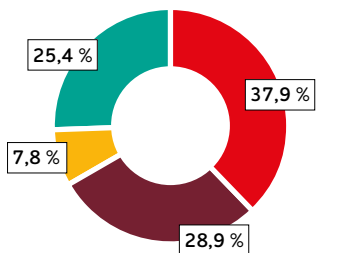
- aux intérimaires délégués par Adecco Medical : 321 réponses collectées
- à des responsables ressources humaines (RH) d'établissements de santé, du handicap et du social : 47 réponses collectées.



Qui sont les répondants au questionnaire adressé aux professionnels de santé ?



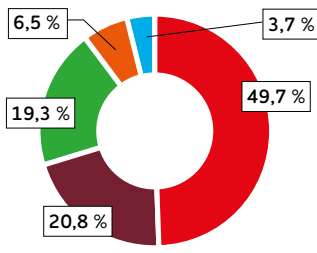
Où exercez-vous votre métier ?



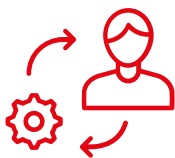
- Secteur sanitaire
- Handicap et social
- Secteur médico-social
- Autres



Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?



- Plus de 10 ans
- De 1 à 2 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Moins d'un an
- Entre 2 et 5 ans



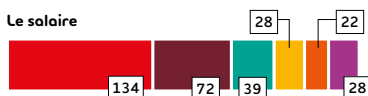
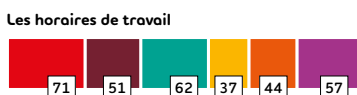
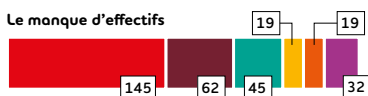
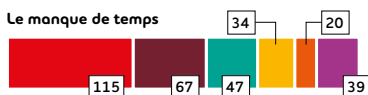
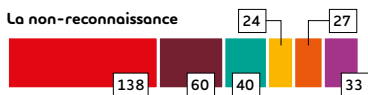
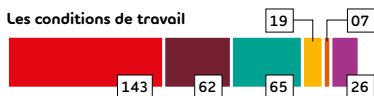
# Grands enseignements

Les réponses aux questionnaires permettent de mettre en lumière les fondamentaux pour travailler dans de bonnes conditions dans un service.

## Pour les professionnels de santé

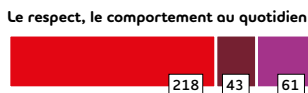
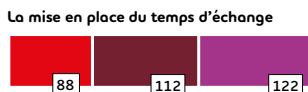
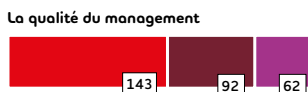
**Les critères de choix pour intégrer une structure de santé ou y rester**  
(de 1, le + important à 6, le - important)

- Priorité 1
- Priorité 3
- Priorité 5
- Priorité 2
- Priorité 4
- Priorité 6



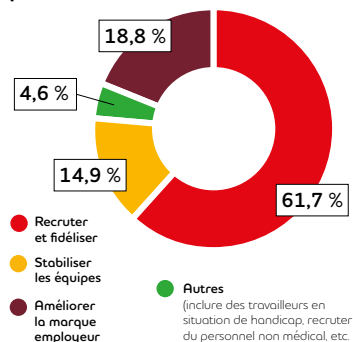
**Les attentes pour accepter un poste ou rester durablement dans la structure** (de 1, le + important à 3, le - important)

- Priorité 1
- Priorité 2
- Priorité 3



## Pour les responsables RH

**Quelle est votre priorité RH pour 2024 ?**



# priorité

# 1

## Travailler sa marque employeur et maîtriser sa e-réputation

- La tension sur les effectifs figure parmi les premières préoccupations des professionnels et le recrutement reste la priorité numéro 1 des responsables RH. Plus que jamais, la marque employeur est au cœur de la stratégie pour attirer des candidats et leur donner envie de postuler. Par conséquent, soigner sa e-réputation\* devient une condition pour un recrutement efficace.

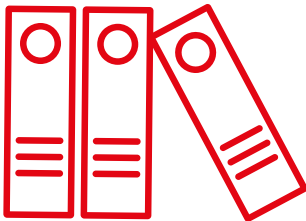
\* l'image en ligne d'une entreprise ou d'une personne selon la définition de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

### ➤ Les enseignements des questionnaires

- Le personnel est insuffisant quels que soient les métiers et les types d'établissement.
- Les effectifs en tension perturbent les organisations et pèsent sur le moral des équipes, intérimaires comme titulaires.
- Les responsables RH rencontrent des difficultés à recruter mais aussi à stabiliser leurs effectifs.
- Ils déclarent avoir besoin de remplaçants « faibles et constants ».
- Il est primordial d'attirer des personnels correctement formés.

### ➤ Comment agir ?

Les candidats à l'emploi du secteur de la santé ont les mêmes pratiques que n'importe quel autre candidat : de plus en plus souvent, ils ont comme premier réflexe de se renseigner et de rechercher des avis sur la structure auprès de laquelle ils envisagent de postuler. Aujourd'hui, la communication numérique par les recruteurs autour d'initiatives ou d'événements, aussi positive et valorisante soit-elle, ne suffit plus : les avis laissés sur Google ou Glassdoor par les collaborateurs des structures sont considérés comme plus authentiques par leurs pairs. Par conséquent, avant même de déposer une offre d'emploi, il est recommandé de faire le point sur sa communication externe et de s'intéresser à sa e-réputation.

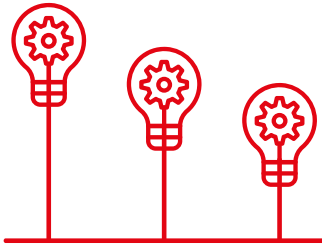


“ Pour attirer des candidats, il faut être sûr en amont que sa note de e-reputation est bonne. Elle leur est de plus en plus utile pour se faire une opinion avant de postuler. Elle peut expliquer dans certains cas le manque de candidatures. ”

**DOMINIQUE DENIS CHALOYARD**  
Directeur Marketing et Communication  
Adecco Medical

### Quelques pistes par Adecco Medical :

- Prendre le temps de récolter et de lire les avis de collaborateurs en interrogeant les moteurs de recherche et les réseaux sociaux ;
- Répondre aux avis, qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- Gérer l'avis négatif avec son auteur et trouver des actions correctives ;
- Une fois que le problème est géré, proposer à l'auteur de compléter son avis.



### Ce que met en œuvre Adecco Medical

“ Les structures nous parlent de la marque employeur car c'est leur vitrine et qu'ils ne peuvent pas l'occulter. C'est encore plus le cas dans la santé où, dans un contexte de pénurie de personnels, la concurrence est réelle entre établissements. Dans le cadre des campagnes de recrutement, nous proposons par exemple à nos clients de réaliser des vidéos à poster sur les réseaux sociaux, nous les aidons à donner une image de leur structure la plus positive et attractive possible. Nous-mêmes, en interne, sommes très attachés à connaître l'avis et le niveau de recommandation de nos collaborateurs intérimaires. Nous menons régulièrement un travail d'enquête et d'analyse auprès de nos agences pour être toujours au plus près des besoins et attentes de nos candidats et apporter les améliorations nécessaires. ”

#### MAUD ZAOUÏ

Directrice Ressources Humaines Intérimaires  
chez Adecco Medical



priorité

2

## Reconnaitre le professionnalisme et associer les personnels

➤ Les professionnels de santé déplorent un manque de reconnaissance, en particulier les personnels intérimaires et vacataires qui se sentent souvent isolés et pas toujours considérés. Si la question de la rémunération est décisive en cette période d'inflation, une organisation plus collaborative est aussi un levier pour fidéliser.

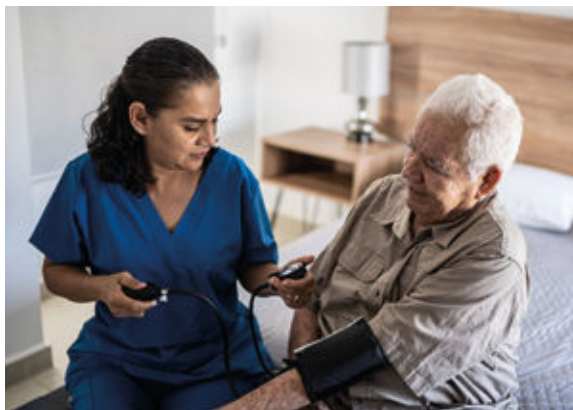
### ➤ Les enseignements des questionnaires

- Près de 40 % des professionnels interrogés réclament une revalorisation de leur rémunération.
- Ils souhaitent qu'on leur fasse davantage confiance pour gagner en autonomie. Cette ambition est partagée par certains responsables RH.
- Les personnels de la santé considèrent qu'une meilleure communication permettrait : de mieux répartir la charge de travail et d'associer les équipes aux prises de décision.
- Certains professionnels insistent également sur les objectifs de qualité des soins et de respect des valeurs, d'une « éthique ».

### ➤ Comment agir ?

#### Les besoins des professionnels

- Se voir proposer des avantages sociaux (primes d'intéressement, RTT, 13<sup>e</sup> mois, chèques-vacances, etc.), bénéficier d'une reconnaissance de l'ancienneté fondée sur le diplôme.
- Mettre en œuvre un management plus collaboratif et qui dialogue.
- Participer davantage aux réunions de service, au Comité de retour d'expérience (CREX), au projet d'établissement (y compris les intérimaires et vacataires, surtout lorsqu'ils y interviennent régulièrement).
- Développer les relations interprofessionnelles et interdisciplinaires « pour faire évoluer les prises en charge »





## Les réponses des responsables RH

- Favoriser le travail en équipe avec un accompagnement par des cadres plus et mieux formés.
- Mettre en avant des avantages, par exemple : repas offert, mutuelle d'entreprise, rémunération des heures supplémentaires avec un complément, prime de fidélité...
- Trouver des ambassadeurs pour mettre en avant le travail soignant au cœur de leur service.

## Soigner l'accueil des nouveaux arrivants

- « Donner du sens au travail », travailler l'accueil des nouveaux arrivants.
- Développer une bonne communication, associer les soignants aux décisions.

“ Les professionnels attendent de leur hiérarchie qu'elle dialogue, sans pour autant oublier de se positionner et de porter les responsabilités qui sont les siennes. La reconnaissance n'exclut pas l'exigence. Au contraire, à mon sens, le fait d'être exigeant sur le service rendu au patient/ résident prouve que l'on va chercher les compétences des professionnels. Ce qui implique une forme de reconnaissance vis-à-vis d'eux. ”

### UNE RESPONSABLE RH DANS UN EHPAD

“ Dans un Ehpad où j'ai fait des missions, les auxiliaires de vie et aides-soignantes travaillent en binôme : toilettes et soins "techniques" pour les aides-soignantes, une aide plus légère pour les auxiliaires de vie. Cela permet un nombre de prises en soins moins élevé et un temps de meilleure qualité auprès des résidents. ”

### UNE AIDE-SOIGNANTE



## Ce que met en œuvre Adecco Medical

“ Chez Adecco Medical, nous organisons chaque année un séminaire avec nos collaborateurs CDI intérimaire et nous constatons qu'ils se sentent peu reconnus et pas suffisamment écoutés. Ils ont souvent des idées simples et pragmatiques qui permettraient d'améliorer l'organisation des services, l'optimisation des lits, la qualité de service, la QVT... et in fine éviteraient le turnover. Nous conseillons à nos clients d'échanger avec nos intérimaires, de manière constructive. Le rapport d'étonnement d'un soignant intérimaire peut être riche d'enseignements pour un cadre de santé. ”

### MAUD ZAOUÏ

Directrice Ressources Humaines Intérimaires  
chez Adecco Medical

**priorité**

**3**

## Créer un cadre de travail sécurisant pour fidéliser

➤ La qualité de vie au travail (QVT) prend une dimension de plus en plus importante pour les professionnels de santé et du médico-social. Les professionnels intérimaires et vacataires sont en demande d'un quotidien facilité pour assurer leurs missions dans les meilleures conditions. Des initiatives sont toutefois mises en place pour favoriser leur intégration en espérant les fidéliser.

### ➤ Les enseignements des questionnaires

- Le rythme de travail déstabilise la vie personnelle, familiale.
- Les professionnels pointent le stress et la fatigue et souhaitent des aménagements au travail.
- Les intérimaires souhaitent une prise de poste facilitée.
- Les responsables RH ont pleinement conscience que « *les petites comme les grandes attentions* » (sic) sont déterminantes pour donner envie aux professionnels de rester dans leurs structures.

### ➤ Comment agir ?

#### Les besoins des professionnels

- Travailler l'élaboration des plannings (à la fois plus d'« anticipation » et plus de « flexibilité »).
- Faciliter l'accès au logement (gratuité ou participation au coût, aide à la recherche).
- Rembourser les frais de déplacements (ou gratuité du stationnement).
- Créer des garderies sur le lieu de travail ouvertes le week-end pour les parents solo.
- Aménager des temps et des espaces de respiration sur le lieu de travail (massages, sophrologie, « prise en charge psychologique »).



## Les réponses des responsables RH

- Mettre à l'ordre du jour des négociations annuelles (NAO) la question de la semaine en 4 jours.
- Concevoir des plannings « communiqués dans les délais et respectés ».  
**Par exemple** : favoriser la bonne coordination entre les équipes (jour/nuit), instaurer le rythme d'un week-end de travail sur deux, ainsi que des cycles de 12 heures.
- Travailler l'accueil et l'intégration dans le service. **Par exemple** : création d'un trombinoscope résidents à destination des intérimaires, des stagiaires et des vacataires.
- Soigner les relations des établissements avec les écoles de formation.
- Analyser les accidents du travail pour mieux les éviter.

“ Pour mettre fin au turnover, nous avons mis en place une politique de pérennisation des emplois avec un accès au statut de fonctionnaire plus rapide ”

## UN RESPONSABLE RH DANS UN EHPAD PUBLIC

“ Pour loger les intérimaires, on oublie la chambre de garde au fond d'un service. ”

## UNE INFIRMIÈRE SPÉCIALISÉE EN CLINIQUE

## Ce que met en œuvre Adecco Medical

“ Nous travaillons à la création d'un livret d'accueil qui serait délivré aux intérimaires en amont de leur mission. Ils y trouveraient la fiche de poste et des informations importantes sur la structure. Ils sont très attachés à ce type d'outil.

En 2023, nous avons mis en place des fiches de renseignements clients pour collecter un maximum d'informations leur permettant de prendre leur mission sereinement : le nombre de lits, les pathologies, le nom du cadre, ses coordonnées, s'il y a un logement, le repas, où se garer, etc. Il y a vraiment quelque chose à développer au sujet de l'onboarding, qui, rappelons-le, est surtout l'affaire de l'établissement. Le fait, par exemple, que le cadre soit présent le matin pour serrer la main aux nouveaux collaborateurs et leur souhaiter la bienvenue, ce n'est pas grand-chose mais ça peut tout changer. ”

### MAUD ZAOUJ

Directrice Ressources Humaines Intérimaires  
chez Adecco Medical



priorité

4

## Former pour faire évoluer ses équipes

➤ Pour les professionnels comme les responsables RH, la formation est un levier d'amélioration des conditions de travail. Elle est d'autant plus essentielle que les nouvelles technologies ont de plus en plus d'impact sur certaines pratiques professionnelles. Particulièrement pour les intérimaires, la formation se révèle aussi un outil d'intégration dans le service et la structure.

### ➤ Les enseignements des questionnaires

- Se former est nécessaire pour suivre les évolutions des métiers du soin, notamment technologiques.
- La formation permet de cultiver la polyvalence, à laquelle sont attachés les intérimaires et les vacataires qui apprécient de travailler dans des services différents.

**Pour 69 % des responsables RH interrogés, la formation est un levier pour attirer puis fidéliser des professionnels**

**Pour près de 70 % des professionnels, elle est déterminante pour rester dans un établissement.**

### ➤ Comment agir ?

#### Les besoins des professionnels

- Les projets de formation portent majoritairement sur les gestes techniques. Cependant, trois autres besoins se distinguent :
  - **les nouvelles technologies** : robotique, nouveaux appareils de manipulation, nouveaux logiciels et SI. La demande est particulièrement marquée pour les personnels des blocs opératoires. À noter : les demandes de formations en lien avec l'ergonomie, la manutention, pour les personnels en Ehpad ou en MAS (maison d'accueil spécialisée).
  - **les soins alternatifs** : hypnose et « *toucher relationnel* », sophrologie, réflexologie, développement personnel, yoga, relation soignant-soigné.
  - **la gestion des conflits** : avec les patients/leur famille (gestion des violences, de l'agressivité) mais aussi au sein des équipes (demande des cadres, amélioration du cadre de travail) ; cohésion d'équipe et conduite de projet.

- Développer des plans de formation qualifiante. **Par exemple** : l'acquisition de connaissances en psychopathologie clinique psychanalytique pour des infirmiers/ères exerçant en centre médico-psychologique (CMP).
- Dans le cas de professionnels souhaitant évoluer, proposer le financement des formations en échange d'un contrat de fidélisation sur plusieurs années à l'issue de la formation.

### Les réponses des responsables RH

- Bâtir un parcours d'intégration des intérimaires/nouveaux arrivants/vacataires avec les formations de base spécifiques à la structure (DPI, hygiène, médicament, process qualité..).
- Proposer des formations entre pairs pour valoriser les compétences des professionnels des structures.
- Mettre en place des formations flash.
- Adapter les contraintes aux besoins.  
**Par exemple** : dans cet établissement en zone rurale, les actions collectives de formation se font en intra pour éviter les déplacements.
- Contracter des contrats d'allocation d'études auprès des élèves infirmiers.
- Favoriser la VAE collective et les formateurs internes.

“ Aux aides-soignant·es, nous proposons une formation pour devenir infirmier·es diplômés d'État, en lien avec les besoins de l'accompagnement. Cela répond aux besoins des compétences attendues. ”

### UN RESPONSABLE RH DANS UN EHPAD

## Ce que met en œuvre Adecco Medical

“ La formation est un levier incontournable pour attirer, sourcer, recruter et fidéliser nos intérimaires. Chaque année, nous recueillons leurs besoins en formation et beaucoup restent chez nous car nous avons la capacité de leur proposer des formations très diversifiées. Nous avons également développé l'apprentissage et l'alternance, la VAE (pour accompagner vers les diplômes d'AS, de moniteur-éducateur, d'AES) ainsi que des formations longues qui conduisent à un DU. La formation leur permet de prendre du recul, de sortir de leur quotidien, de soigner autrement, rencontrer d'autres professionnels... Ils apportent aux collègues leurs connaissances, c'est très vertueux pour toutes les parties. Nous souhaitons développer des formations e-learning en immersif afin d'avoir une approche moins théorique, plus "terrain" et interactive. Nous avons besoin d'avoir des intérimaires toujours au top de leurs connaissances, qui ont les basiques métiers mais qui savent se tourner vers les nouveaux modes de prise en charge. Cela rend leur intervention encore plus qualitative. ”

### MAUD ZAOUÏ

Directrice Ressources Humaines Intérimaires chez Adecco Medical

## 2023 – CHIFFRES CLÉS

- 7 600 intérimaires formés ;
- + de 110 sessions de formation (collectives et individuelles) ;
- 47 000 heures de formation dispensées ;
- 25 alternants formés sur les métiers d'aide-soignant ;
- 50 infirmiers formés à des spécialités (par ex. : robotique) via un DU (diplôme universitaire) ;
- 400 heures de mission en 12 mois suffisent pour accéder à la formation.



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

 AdeccoMedicalFR

 Adecco-Medical

 AdeccoMedical

 AdeccoMedicalFR

 Adecco Medical

0800 007 006  
(service & appel gratuits)

**Adecco**  
Medical