



GPECT des industries Santé

Rapport final des enquêtes en entreprise
12 mars 2018



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Sommaire

A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur – étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



Éléments déclencheurs

Convention de partenariat

creativ'
creativ21.fr



Partage de constats et problématiques dans le secteur d'activité des industries Santé

A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

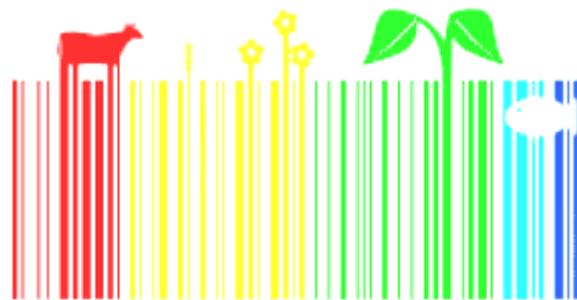
D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action

’ Périimètre sectoriel du projet

Deux GPECT conduites en parallèle :



**Industries
Agroalimentaires**



A/ Présentation
du projet

B/ Analyse du
secteur - étude
EMFOR

C/ Méthodologie
du projet

D/ Diagnostic

E/ Première
lecture des enjeux

F/ Préconisation
de pistes d'action



Mise en évidence de problématiques et de
pistes d'actions communes



Le Pôle BFCare, socle du projet



- Groupement régional des entreprises des services de Santé :
 - > pilotage par un bureau constitué de 7 industriels
 - > 45 membres de 3 domaines d'activités de toute la région ex. Bourgogne
 - > missions : promouvoir les savoir-faire, stimuler l'innovation, représenter les filières du secteur Santé auprès des autorités, etc.
- Apports du Pole BFCare à l'agence Creativ' :
 - proposition de mise à l'échelle de l'enquête au périmètre ex-région Bourgogne,
 - aide à la définition et au calibrage de l'enquête via son expertise sectorielle du secteur des produits et services de santé,
 - interface et relais de l'enquête auprès d'entreprises ciblées par sa connaissance fine du tissu industriel des produits et services de santé.

9 Périmètre géographique du projet



Yonne



Nièvre



Côte-d'Or



Saône-et-Loire

A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action

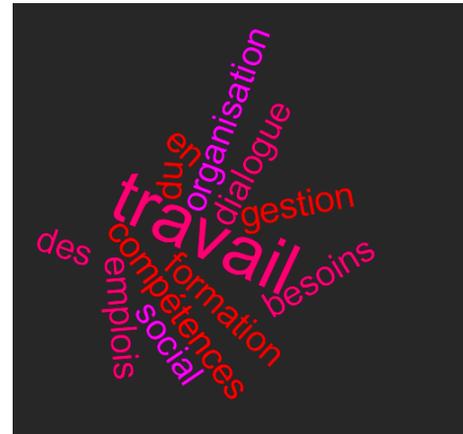


Conduite d'une réflexion à l'échelle de l'ex-Région Bourgogne



Objectifs

- **Caractériser** et **identifier** les mutations économiques à l'œuvre (marchés, produits, productions, réglementation,...)
- **Analyser** leurs incidences sur :
 - le travail
 - les emplois
 - la gestion des compétences
 - les besoins en formation
 - l'organisation du travail
 - le management
 - le dialogue social....
- Mettre en **œuvre un plan d'actions** en partenariat avec les acteurs du projet afin de remédier aux problèmes identifiés



A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



Présentation des données EMFOR



A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



De par la charge d'activité, certaines entreprises n'ont pu répondre favorablement à notre requête. L'échantillon initial d'entreprises à visiter a donc évolué.



Réalisation de 26 visites d'entreprises des industries de Santé sur la Bourgogne



Yonne

4

13

Côte-d'Or



Nièvre

3

6

Saône-et-Loire

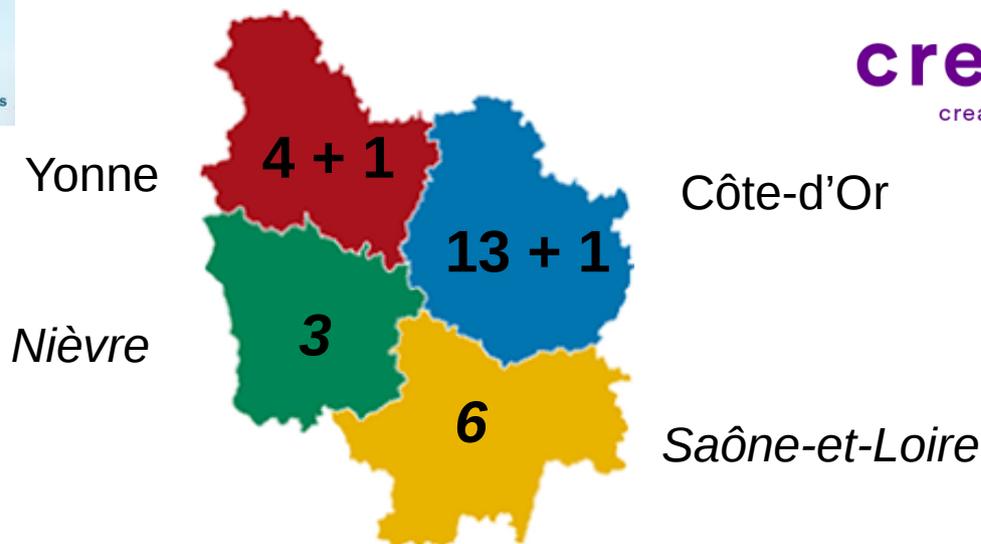
creativ'
creativ21.fr



- ♦ Objectif : 31 entreprises visitées
- ♦ Réalisé au 09/03/2018 : 26 entreprises interrogées

Deux entreprises interrogées supplémentaires

(le livrable final sera actualisé avec ces derniers éléments)



- ♦ Objectif : 31 entreprises visitées
- ♦ Réalisé au 09/03/2018 : 26 entreprises interrogées
- ♦ A venir : Delpharm (21-Chimie, pharmacie, cosmétique) et Cap Vital Santé (89-Technologie médicale) pour un total de **28 entreprises interrogées**



Entreprises visitées des industries de Santé

Présentation des entreprises de Côte-d'Or

21	1	LABORATOIRES URGO Chenove	M.AUZIÈRE - Directeur URGO HealthCare Mme BESANÇON - DRH	Chenove
	2	RECIPHARM FONTAINE SAS	Mme CHAPET – RRH	Fontaine-lès-Dijon
	3	ADHEX PHARMA	M . LOISEAU - Managing Director	Chenove
	4	Chematech	M.BOSCHETTI -Dirigeant	Dijon
	5	CROSSJECT Pharma	Mme CASTANO – Directrice essais cliniques	Dijon
	6	INVENTIVA	M.VOLATIER – Directeur administratif et financier	Daix
	7	ONCODESIGN	M.BILLOUÉ - DRH	Dijon
	8	ICTA	Mme HANTZPERG - Dirigeante Mme MOUROT – DRH	Fontaine-lès-Dijon
	9	Cohésives	M.PERRIN	Fontaine-lès-Dijon
	10	IDS	M.MORIN - Directeur général	Pouilly en Auxois
	11	PROTEOR	Mme BARBON – DRH	Saint Apollinaire
	12	ESSILOR	Mme MICHAUD – RRH	Dijon
	13	GCS USCPP	Mme VILLARD – RRH	Dijon

Chimie pharma cosmétiques

Service et innovation

Technologie médicale



Entreprises visitées des industries de Santé

Présentation des entreprises de Saône-et-Loire, Yonne

71	14	LAB-SERVICE	M. BOULAY - Dirigeant	La Roche Vineuse
	15	VITARIS	Mme TOMICKI – DRH	Le Creusot
	16	IDS Sevice	Mme DIOT -DRH	Monceau les mines
	17	OBIONE	Mme LATRECHE – Responsable	Mâcon
	18	Nextis	Mme BOSQUET -DRH	Chalon sur Saône
	19	Belovia	M.GOGUÉ-MEUNIER -Dirigeant	Autun

58	20	PHARMA DEVELOPPEMENT	M. GIRON - Dirigeant	Corbigny
	21	Etablissement FRANCO & FILS	Mme FONTENIL - gestionnaire	Pougues les eaux
	22	NIPRO Pharmapackaging	M.PAPOUGNOT - Dirigeant	Lucenay les aix

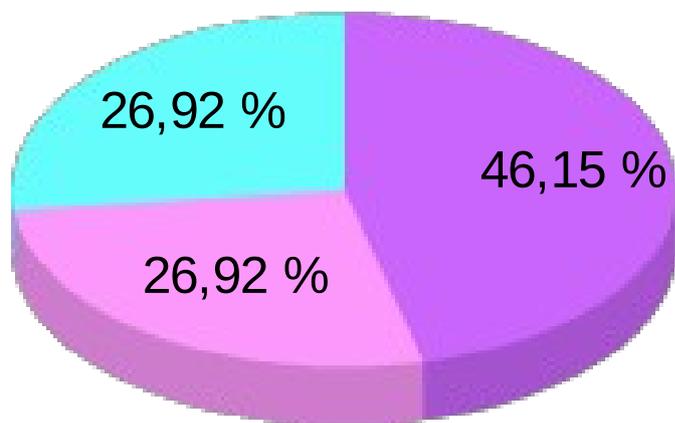
89	23	LABORATOIRES MACORS	Mme JOUNO - DRH	Auxerre
	24	LBA CONSULTING	M . BARREAU - Dirigeant Mme MASSÉ - Responsable commerciale Mme MADOIRE - Responsable qualité	Saint Fargeau
	25	SCHOTT France Pharma	M. LAMY - Dirigeant Mme TORDEUX - DRH	Pont sur Yonne
	26	PLEMET INDUSTRIE	M. HILDEBRAND - Gérant	Sens

Chimie pharma cosmétiques
Service et innovation
Technologie médicale

Représentativité des entreprises visitées

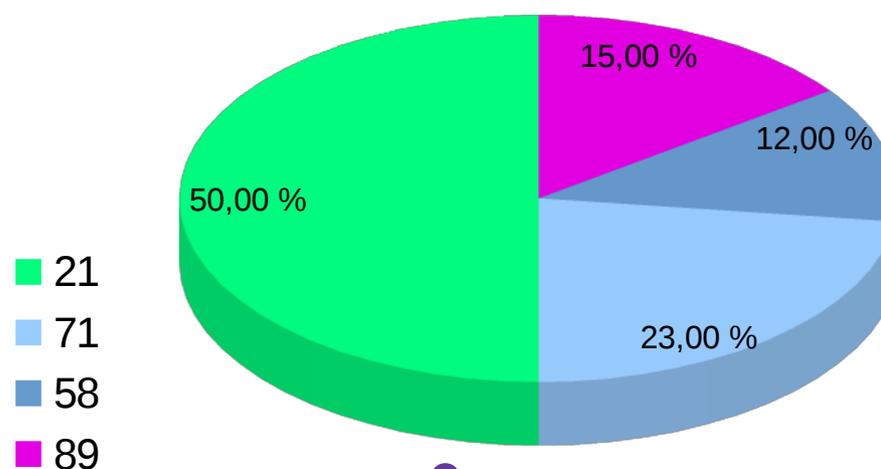
	21	71	58	89	Bourgogne
Chimie, pharmacie, cosmétique	4	1	1	1	7
Service et innovation	5	2	0	0	7
Technologie médicale	4	3	2	3	12
Total	13	6	3	4	26

Répartition des entreprises de la Santé visités par secteur d'activité



■ Chimie, pharmacie, cosmétique
 ■ Service et innovation

Répartition départementale des entreprises de Santé visitées



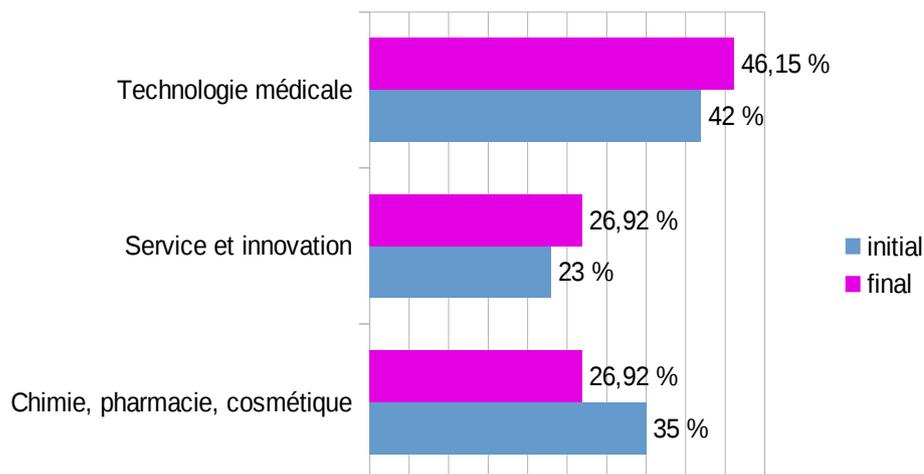
■ 21
 ■ 71
 ■ 58
 ■ 89

Comparaison de l'échantillon initial et final par secteur d'activité et répartition départementale

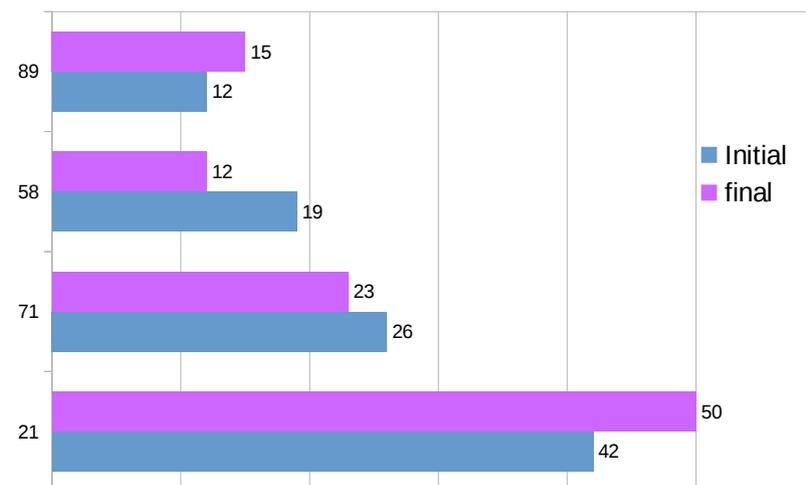
	Initial	final
Chimie, pharmacie, cosmétique	35,00 %	26,92 %
Service et innovation	23,00 %	26,92 %
Technologie médicale	42,00 %	46,15 %

	21	71	58	89
Initial	42,00 %	26,00 %	19,00 %	12,00 %
final	50,00 %	23,00 %	12,00 %	15,00 %

Comparaison des secteurs d'activité de l'échantillon d'entreprises de la Santé initial et final



Comparaison de la répartition départementale de l'échantillon d'entreprises de la Santé initial et final





Retour des entreprises sur la démarche

Les entreprises contactées ont été très ouvertes à la démarche et nous ont consacré un temps précieux.

Nous tenons à les remercier pour l'accueil et le temps investi.



Note méthodologique

- La méthodologie d'enquête s'appuie sur **une trame d'entretien** qui a servi à homogénéiser les données lors des entretiens physiques dans les différentes visites en entreprises des industries de Santé.
- Définition de l'échantillon, ciblage et promotion de l'enquête auprès des entreprises : **Pole BFCare**
- Enquête réalisée par les différents collecteurs : **Créativ', Maison départementale de l'emploi et de la formation de la Nièvre, Maison de l'emploi et de la formation de l'Auxerrois.**
- Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire final en Annexe / 21.



Diagnostic

Enquête qualitative réalisée
du 28 septembre 2017 à mars 2018

A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



(sources : Etude mapping Santé BFC - 2017,
Pole BFCare

Chimie fine,
pharmacie,
cosmétique,
santé & bien-être

Activités pharmaceutiques, structures de développement ou de production sous contrat et autres services support.
(AdhexPharma, Urgo Healthcare, Recipharm, Lab Service, Crossject, Obione, Pharma Développement, etc.)

Service et innovation
en sciences de la vie

Activités dédiées à la recherche et au développement de nouveaux médicaments ou dispositifs médicaux ainsi qu'aux services associés
(Chematech, Oncodesign, Inventiva, ICTA, Filab, etc.)

Technologie médicale

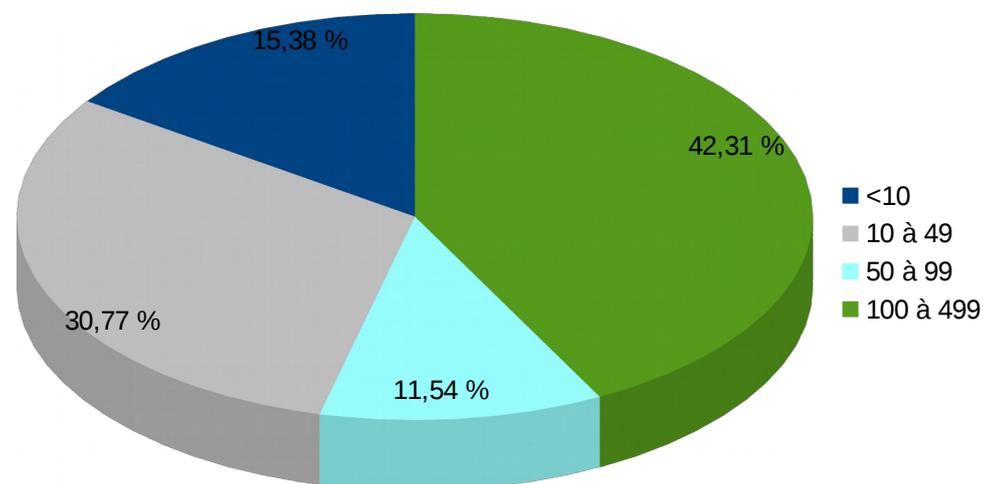
Activités et structures de développement ou production sous contrat de dispositifs médicaux, équipements de santé, e-santé (Crossject, Franco & Fils, Proteor, Essilor, LBA Healthcare, IDS France, Nextis, Belovia, Vitaris, IDS Service, Nipro PharmaPackaging, Schott Pharma Systems, etc.)

Effectifs des entreprises interrogées

Répartition des établissements du secteur des industries de santé visitées par taille et par département

	21	71	58	89	Total taille
<10	2	1	0	1	4
10 à 49	2	4	1	1	8
50 à 99	1	0	2	0	3
100 à 499	8	1	0	2	11
Total département	13	6	3	4	26

Répartition des établissements du secteur des industries de santé visitées selon la taille de leur effectif





Les marchés des entreprises

- ♦ Des **grands groupes** et des **grosses PME** sur des marchés très concurrentiels comme Urigo Healthcare, Nipro pharmapackaging, Essilor, pharmadeveloppement, laboratoire Macors, schott Pharma.
- ♦ Des **petites PME** de moins de 50 personnes et **des TPE** sur des **marchés de niches** avec un savoir-faire rare, dont la renommée n'est plus à démontrer, des entreprises qui ont su se rendre indispensables de par leurs activités (broyage à façon, R&D, plasturgie ...), comme Nextis, Labservice, IDS, Crossject, Proteor, Chematch, Obione, Belovia, ...

« Pour nos clients, il est devenu difficile voire impossible de changer de fournisseur »



Le rapport aux marchés

- Des **données économiques encourageantes** pour un avenir optimiste de manière générale.
- Des entreprises présentes à l'**international** : hormis les deux entreprises de téléassistance et d'hébergement de données de Santé :
 - Structurées en filiales pour les grands groupes et les ETI comme Urgo Healthcare qui possède des filiales en Asie, en Amérique du sud, et en Europe
 - Sur les marchés du Japon et des États-unis pour certaines PME, notamment pour une entreprise du secteur Chimie/pharmacie/cosmétiques interrogée :
 - « **40 % du chiffre d'affaires se fait à l'export** »
 - Mais également des marchés plus atypiques comme l'Australie, la Nouvelle Zélande...



Un marché contraignant (1)

Une législation exigeante

- ♦ Chaque pays de commercialisation a **ses propres réglementations**, ses propres exigences, qui évoluent en permanence.
- ♦ Les entreprises présentes sur le marché d'un territoire doivent prouver que les produits commercialisés sur ce territoire sont **en adéquation avec la réglementation en vigueur**. Un certain nombre de preuves est exigé par les autorités et les entreprises sont soumises à des **audits**.
- ♦ Ce qui implique d'être bien au fait de **la réglementation en cours...**
- ♦ ...mais également de pouvoir **satisfaire et faire cohabiter les exigences** de chaque pays.



Un marché contraignant (2)

Evolution réglementaire

- ♦ Nouveau règlement qui encadre les dispositifs médicaux – 2017-745 impactera fortement les entreprises des technologies médicales et sera applicable à partir de 2020 (4 ans pour la mise en application). Une fonction « responsable dispositifs médicaux » devra être identifiée dans l'entreprise.
- ♦ *Lors des entretiens les entreprises interrogées n'ont pas évoqué cette question encore peu anticipée qui aura cependant des conséquences sur l'**organisation du travail** et des fonctions, les **coûts fixes** de l'entreprise et rehaussera le niveau d'entrée sur le **marché des dispositifs médicaux***



Un marché contraignant (3)

- ♦ Une **concurrence internationale du marché très forte**

Des grands groupes internationaux qui ont une politique de rachat des petites entreprises concurrentielles. Il en résulte un plus petit nombre de concurrents et une force de frappe plus importante. C'est le cas des concurrents internationaux de Proteor notamment.

- ♦ Une nécessité de **maintenir une compétitivité** indispensable

Une entreprise dans la biotechnologie n'hésite pas à délocaliser une partie de leur production dans les pays de l'Est (produits d'entrée de gamme). En contrepartie, sur le territoire, ils développent une montée en gamme de certains produits à très haute valeur ajoutée.



Un marché contraignant (4)

Des exigences consommateurs élevées

- Les **comportements responsables des consommateurs et l'évolution des mentalités** de la société, du fait notamment de plusieurs scandales sanitaires et de la concurrence importante dans le secteur, ont également fait **évoluer les politiques internes** des entreprises
- **Plus visible, plus transparente, et un seuil d'exigence très élevé.**

« Avant, le vieil adage disait "pour vivre heureux, vivons cachés". Désormais, il faut s'afficher partout et que l'entreprise puisse jouir d'une image de transparence totale »



La gestion des emplois et des compétences



La production en lien avec les
métiers de la qualité et de la
maintenance



Activités et caractéristiques de la production

- ♦ Environ 60 % des entreprises visitées possèdent une **activité de production**.
- ♦ Activités très variées, **travail à façon*** dont les process sont en évolution permanente ou **petite série*** et en moindre proportion en **grande série**.
- ♦ Domaines d'activités qui par leur spécificité de produits proposés ne se prêtent pas toujours à une automatisation complète des lignes de production.
- ♦ **Une activité non saisonnière**
Globalement, une activité de production non impactée par la saisonnalité.



Une taille d'entreprises en lien avec la typologie de l'activité

- Les entreprises ayant une activité dans les technologies médiales ont une activité de production sur **des petites séries** ou du **travail à façon**, comme chez IDS, Crossject, Lab-service et Chematech.
 - > Les lignes sont souvent **semi-automatisées et le travail à la chaîne est inexistant.**
- Les entreprises œuvrant dans la cosmétique, la pharmacie et la chimie travaillent sur des grandes séries, comme chez Pharma Développement, Nipropharma et les laboratoires Macors.
 - > Les lignes de production sont **automatisées.**
- Concernant les start-up leur mode de production dépend de leur stade de maturité



’ Organisation des métiers de la production sur des lignes automatisées (1)

- ♦ Des **postes d’opérateurs...**
... supervisés par un **chef d’équipe** et un **responsable de production**
- ♦ Des fonctions support :
 - Une **équipe de maintenance**
 - Un **responsable qualité**
 - Un **responsable hygiène, sécurité, environnement**



Organisation des métiers de la production sur des lignes automatisées (2)

Les postes d'opérateurs

- Le **niveau d'entrée** sur les lignes de production est CAP ou Bac dépendant de la quantité de main-d'oeuvre disponible selon la localisation.

Opérateur de ligne, régleur, agent de conditionnement, soudeur, monteur / assembleur...

« Qui veut bien travailler »

- Avec des **prérequis** de **savoir-être**, de **motivation**, de respect de la culture d'entreprise et la force d'**adaptation**.

« Des bac+50, il y en a à la pelle, mais ils n'ont pas le niveau bac+50 sur le savoir-être »



Organisation des métiers de la production sur des lignes automatisées (3)

Les postes d'opérateurs

Exemples de savoirs / compétences attendus :

- ♦ « **La culture machine** » : savoir ce qu'est une **machine automatique** : comment on prépare, comment on démarre un équipement, avoir des notions de mécanique, comprendre un système un tant soit peu automatisé avec des cellules permettant de commander des actions, etc
- ♦ Les **notions de sécurité** et la connaissance des principaux risques en industrie et leurs conséquences
- ♦ La **qualité** : les règles d'hygiène, l'implication pour le consommateur, des notions de bactériologie
- ♦ Une **capacité de surveillance** et d'**observation**
- ♦ Une **capacité d'analyse**
- ♦ Savoir réagir, gestion du stress, communication avec d'autres services



Organisation des métiers de la production sur des lignes automatisées (4)

- Des **poste de régleurs**, un niveau bac comme prérequis et un premier niveau de maintenance. Leur mission est de monter l'outillage et d'effectuer les premiers tests de démarrage
- Les **chefs d'équipe**, un niveau bac à BTS avec des compétences techniques précises et/ou souvent formés en interne sur le management
- Un **directeur de production**, niveau ingénieur ou BTS avec beaucoup d'expérience.



Organisation des métiers de la production sur des lignes automatisées (5)

Les postes de maintenance

- ♦ Le **premier niveau de maintenance** est assuré par les postes de régleurs.
- ♦ Des **agents de maîtrise**, niveau bac
- ♦ Des **techniciens** de maintenance, niveau bac +2/3 (BTS, licence pro) de plus en plus **spécialisés** dans les domaines de l'électronique, systèmes automatisés, informatique...
 - Des **compétences linguistiques** sur ces postes de techniciens de maintenance indispensables avec un parc industriel de provenance internationale, anglais et parfois allemand...



Focus sur les métiers de la qualité (1)

- ♦ Du fait des réglementations des différents pays de commercialisation, **le système qualité le plus exigeant est appliqué.**

« On adapte le plus contraignant de chaque système qualité »

- ♦ L'évolution constante des réglementations n'est pas un frein au développement des entreprises de la Santé, qui culturellement évoluent en permanence et qui n'ont pas le choix.

« La qualité c'est pas un sujet »



Focus sur les métiers de la qualité (2)

- ♦ Les activités de production sont directement impactées par la qualité. Des **protocoles** sont mis en place par le directeur qualité et répercutés sur le personnel.

« La qualité est l'affaire de chacun »

- ♦ Le **directeur qualité** est recruté à niveau bac +5 généralement ingénieur, et peut venir du secteur de l'agroalimentaire où les seuils d'exigence sont similaires et les systèmes de traçabilité encore plus drastiques.



Focus sur une entreprise de biotechnologie

- ♦ Dans un contexte de forte concurrence du secteur, son activité ne lui permet plus d'être assez compétitive par rapport au marché chinois notamment.
- ♦ Elle a donc fait le choix de **délocaliser une partie de sa production** et projette de **développer des produits à haute valeur ajoutée**.
- ♦ Cela se concrétise par une **automatisation et modernisation des lignes de production** avec l'intégration d'un module d'intelligence artificiel, permettant aux industriels un meilleur contrôle, une meilleure visibilité, des processus plus efficaces de redistribution des stocks, des taux élevés de disponibilité des produits et une meilleure prestation de service pour les clients.
- ♦ Ce contexte de modernisation nécessite la **montée en compétences du personnel** en deux axes, une formation en externe pour intégrer le process et une formation en interne afin de valoriser le partage d'informations.



Organisation des métiers de la production sur les activités à façon ou petite série (1)



- ♦ Des **postes de techniciens...**
... supervisés par un **chef d'équipe** et un **responsable de production**
- ♦ Des fonctions support :
 - Une **équipe de maintenance**
 - Un **responsable qualité**
 - Un **responsable hygiène, sécurité, environnement**



Organisation des métiers de la production sur les activités à façon ou petite série (2)

- Un niveau d'entrée du personnel **très qualifié**
 - La majorité des entreprises ont un niveau d'entrée à **bac+ 2 / bac+3**,
Technicien de production, technicien informaticien, électronicien, technicien chimiste de synthèse,...
- Avec comme prérequis des **compétences techniques très spécifiques**, de l'**adaptabilité** et de la **polyvalence**
 - « **Savoir adapter ses connaissances au parc de machines, un sens de la communication car souvent il faut la compétence d'interface entre l'homme et la machine** ».
 - « **De par nos activités, nous avons une culture de l'évolution des méthodes de travail** ».



Organisation des métiers de la production sur les activités à façon ou petite série (3)

- ♦ Des niveaux d'encadrement supérieur, niveau **bac +5 et favorisant les ingénieurs du master...**

Ingénieur méthode, ingénieur qualité, ingénieur encadrement de production, pharmacien, ...

- ♦ ...Allant jusqu'à **bac +8**

Chimiste de synthèse,...



Focus sur une entreprise de biotechnologie en Côte-d'Or

Récemment, pour s'affranchir des prestataires, cette entreprise a intégré **une ligne de production semi-automatisée** pour siliconer les tubes en verre, une partie de leur dispositif (process de traitement de l'ampoule en verre contenant la molécule active et qui empêche son adhésion sur les parois).

- L'intégration de l'unité de production a nécessité le recrutement de 10 techniciens de production supervisés par un pharmacien au poste de responsable de production.



Évolution du travail en production

Soigner l'image de l'entreprise à l'international et être transparent (pouvoir répondre en direct en audit) :

Une volonté de faire **monter en compétences** les salariés du secteur de la production en langues pour pouvoir faciliter la communication lors d'audits clients, réglementaires,...

La langue, un outil de plus en plus indispensable pour l'utilisation et la maintenance du parc de machines de plus en plus automatisé.



Évolution du travail des postes de maintenance

- ♦ **Les postes de maintenance, des profils de plus en plus spécialisés créant une ambivalence**

Des profils de plus en plus spécialisés pour répondre à l'automatisation des lignes...

...Mais qui ne répondent pas forcément aux besoins des petites et moyennes entreprises qui ont besoin de personnels plus polyvalents.

- ♦ **Et une problématique de recrutement pour les petites et les moyennes entreprises**

Des profils plus spécialisés qui n'hésitent pas à faire marcher la concurrence pour avoir les conditions de travail les plus avantageuses, créant une véritable problématique pour les petites et moyennes entreprises.



Évolution du travail

Focus sur la vision à long terme d'une RRH d'une entreprise :

- ♦ La stratégie d'**automatiser au maximum** les lignes de production pour limiter notamment la pénibilité...
- ♦ ...Impactera directement les compétences
 - Recherche de **profils très qualifiés** pour superviser l'ensemble,
 - Recherche de profils **peu qualifiés** cantonnés à l'approvisionnement des machines.

49 => **Disparition des compétences intermédiaires**



La Recherche et Développement



Une activité R&D plus marquée en Côte-d'Or

Une activité R&D plus marquée en Côte-d'Or

- ♦ Avec une spécificité dans **les activités de recherche préclinique et clinique**, comme Oncodesign, ICTA et Inventiva
- ♦ Et développant des **produits innovants...**
 - Développement de produits pour **prothèses, orthèses et une aide électronique** (synthèses vocales, télécommandes et informatique) chez Proteor
 - **Injection sans aiguille** chez Crossject
 - D'une **colle chirurgicale** à usage humain et vétérinaire chez Cohésives



... et absente du reste de la Région



Une activité R&D plus marquée en Côte-d'Or, **ce qui n'est pas le cas dans les autres départements**

qui ne possèdent que des unités de production, l'activité R&D étant soit inexistante (Établissement Franco&Fils) soit une spécificité du siège (Schott, Nipro pharmapackaging, Pharma développement ...)



Focus sur une entreprise de R&D clinique

- ♦ R&D, prise en charge d'essai clinique interventionnel et non interventionnel.
- ♦ Prestataire pour des laboratoires pharmaceutiques, des entreprises de dispositifs médicaux*, et de biotechnologies*.
- ♦ Aujourd'hui, l'entreprise rencontre de réelles difficultés dans son activité. En effet, les délais de demandes d'autorisations de mise sur le marché (AMM)*, sont de plus en plus longs en France.

« On voudrait tuer la recherche médicale en France, on s'y prendrait pas autrement »



Organisation des métiers de la R&D

Un niveau de diplôme très élevé

- ♦ La majorité des entreprises a des niveaux d'entrée à **bac+2 / bac+3**,
Technicien d'analyse, technicien d'expérimentation animale, assistant de recherche clinique
- ♦ Des niveaux supérieurs **bac +5** à **bac +8**,
 - Ingénieurs méthodes, ingénieurs plasturgiens, pharmaciens, ingénieurs informatique, ingénieur interface homme-machine, ingénieur soft embarqué ...
 - Chef de projet préclinique, chef de projet clinique,...

Avec comme prérequis la motivation



Des profils parfois très expérimentés ... et difficiles à attirer



Un niveau d'expérience très élevé pour certaines entreprises

Pour une entreprise de R&D clinique, pas d'embauche de junior :

« De par notre activité très exigeante, nous recherchons des personnes très expérimentées d'au moins 10 ans de métier avec un cursus industrie ».



Des profils très qualifiés mais qui nécessitent une formation en interne

- Une **formation en interne indispensable** pour apprendre les cœurs de métier très spécifiques à chaque entreprise.
- En général, une personne recrutée en R&D est considérée comme **autonome entre 6 mois à 2 ans.**



Focus sur les thèses CIFRE et projets de recherche Européens

- ◆ Quelques entreprises utilisent ce dispositif lorsqu'elles ont un **sujet à développer** .
- ◆ Une TPE interrogée a recours à des **projets européens**. Ainsi, en tant que partenaire de projets innovants, elle participe et bénéficie des recherches et des retombées.
- ◆ D'autres entreprises seraient intéressées mais hésitent à **s'engager sur 3 ans**.



Des activités complémentaires qui se regroupent autour d'un pôle d'excellence

- ♦ Certaines entreprises du bassin Dijonnais, des acteurs locaux, et des centres hospitaliers ont créé en 2008 un **Groupement d'Intérêt Économique : Pharm'Image**
- ♦ De nombreux projets de recherche issus des universités ou de l'industrie utilisent la structure sous forme de collaborations scientifiques ou d'activités de services. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de la recherche et le développement de nouveaux médicaments.





Évolution du travail de R&D

- ♦ Du fait de l'évolution des nouvelles technologies, de l'ère du numérique et de l'émergence de l'intelligence artificielle, les entreprises de Santé vont être amenées à développer leurs propres outils dans ce domaine.
- ♦ De nouveaux profils se dessinent, notamment Big Data Scientist appliqué à la biologie.
- ♦ Chargé de la gestion, de l'analyse et de l'exploitation des données massives au sein d'une entreprise, le Data Scientist est l'évolution du Data Analyst à l'ère du Big Data.



Le commercial



La relation client (1)



3 types de relation client :

- Les entreprises sur **des marchés de niche** où leur expertise et leur renommée ne sont plus à démontrer
- Les entreprises dont les services ou produits sont destinés à des **personnes fragilisées** et qui, par déontologie, **ne démarchent pas**.
- Des entreprises avec des **portefeuilles clients** à gérer



La relation client (2)



Des **prestations de niche** où la concurrence n'existe pas ou peu

- Le **dirigeant** endosse souvent le rôle de commercial
- ♦ -La relation clientèle se fait par la prise de contact lors de salons, de congrès, par les publications et le **réseau**.

La relation client (3)



Des produits de Santé qui s'adressent à des **personnes fragilisées**

- ♦ La plupart des entreprises ne démarche pas et s'appuie sur un **réseau de professionnels de Santé** (CHU, maison de retraite, maison de repos, orthopédiste, médecin, infirmier, ostéopathe...)
- ♦ Le rôle des commerciaux est plus un rôle de **formateur** et de **conseiller**
- ♦ Certaines entreprises développent même des **outils performants** pour former à distance leurs clients ou reçoivent leurs clients à domicile.

La relation client (4)



Des portefeuilles clients où la concurrence est importante

- ♦ La relation clientèle s'appuie sur un **réseau de professionnels** de Santé visités par **des commerciaux**
 - ♦ Des pharmaciens, des médecins hospitaliers, des médecins généralistes, des ostéopathes, des orthopédistes...
- ♦ Sur des **campagnes de communication** et des **stratégies de vente** qui mobilisent des équipes de **marketing**
 - Spots TV, affiches,...



Profils des commerciaux



- ♦ Un profil varié mais avec un **prérequis** : une **expérience ou un diplôme dans le domaine de la Santé** indispensable, et une connaissance approfondie des produits, leurs utilisations,...
- ♦ Souvent un salaire fixe et des primes de résultats.
- ♦ Des activités très cadrées avec un portefeuille clients et des objectifs de vente tous les mois.
- ♦ Des personnes très **mobiles** sur une partie de la France et peu présentes au siège des entreprises.



Profils des marketeurs

Des sélections à la sortie de grandes écoles

Certaines entreprises chassent directement à la sortie de grandes écoles.

- ♦ Exemple : un laboratoire pharmaceutique ne recrute le personnel marketing qu'à la sortie des grandes écoles parisiennes, HEC,...
- ♦ Quelques contacts avec les écoles locales, comme la Burgundy School of Business



Évolution du travail



- ♦ La stratégie des entreprises est de plus en plus tournée vers l'**international**, ce qui implique un bon niveau de langue, et l'accueil de clients étrangers sur les sites.
- ♦ La développement de l'**activité de formation** et d'outils s'y attendant pour former les clients à distance.



La fonction RH



Une organisation des RH très structurée dans les grandes entreprises...

Des équipes de plusieurs personnes aux **multiples missions**

- ♦ Recherche des nouveaux collaborateurs
- ♦ Intégration dans l'entreprise et mise en relation avec les organismes d'intégration dans la Région lorsqu'ils sont connus (action logement,...)
- ♦ Plan de formation



...Et plutôt délaissée dans les moyennes et petites entreprises

Très souvent c'est le **rôle du dirigeant** ce qui limite :

- ♦ le développement d'offres pour attirer les profils les plus intéressants,
- ♦ les conditions d'intégration des nouveaux arrivants,
- ♦ l'offre de formation proposée aux salariés souvent inexistante.



Le recrutement



Une politique RH qui favorise l'évolution interne

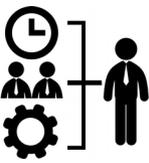
- ♦ Dans la mesure du possible, toutes les entreprises font **monter en compétences** leurs collaborateurs avant d'aller rechercher la compétence en externe.
- ♦ Ils s'appuient fortement sur **leur réseau** pour développer la compétence en interne, ou la traiter avec des **partenaires ou des prestataires**.
- ♦ Si le besoin ne peut être satisfait, alors **un recrutement en externe** est ouvert.



Le surcroît d'activité

- ♦ L'**intérim** est le levier majoritaire pour combler un surcroît d'activité, ou un préquel à une embauche éventuelle.
- ♦ Certaines entreprises préfèrent cependant utiliser des contrats en **CDD** pour pallier ce surcroît d'activité.

Canaux et périmètre de recrutement pour la production (1)



Les métiers d'opérateur et de technicien

- Un périmètre de recrutement **local** pour les métiers d'opérateur et de technicien.
- L'**intérim** est le principal canal de recrutement sur les postes d'opérateur et de régleur.
 - L'intérim permet également de tester la compatibilité des personnes en termes de compétence, d'intégration au poste de travail et de culture d'entreprise (savoir-être).
- La recherche de candidat peut se faire directement à la **sortie des écoles spécialisées ou non** (partenariats avec les établissements locaux) .

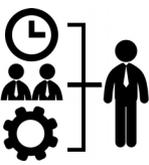


Canaux et périmètre de recrutement pour la production (2)



Les postes d'encadrement et de directeur de production

- ♦ Le périmètre s'étend au plan **national**.
- ♦ Les principaux canaux de recrutement sont les **cabinets de recrutement, internet** et dans une très faible mesure Pôle emploi.
- ♦ Les entreprises peuvent également être en **relation avec des écoles** pour certains recrutements.



Canaux et périmètre de recrutement pour la recherche et le développement

Des postes de techniciens recrutés localement quand les conditions s'y prêtent

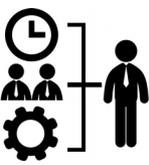
Des postes d'ingénieurs, et niveaux supérieurs

- ♦ Le périmètre s'étend au plan **national**.
- ♦ Les principaux canaux de recrutement sont :
 - Le **réseau**
 - **Des sélections à la sortie des écoles**, certaines entreprises chassent à la sortie des grandes écoles, d'autres choisissent d'avoir une proximité géographique avec des grandes écoles parisiennes
 - **Les cabinets de recrutement**
 - **APEC**
 - **Internet**



Focus sur une entreprise biopharmaceutique

- ♦ Sur les postes de technicien en expérimentation animale, cette entreprise est en relation avec le DUT génie biologique à Dijon.
- ♦ De par leur accroissement rapide, ils ont dû élargir leur périmètre de recrutement.
- ♦ Ils ne prennent pas de personnes sortant de l'université car ils n'ont pas assez d'expérience dans ce domaine (une seule formation existe à l'école doctorale ne couvrant pas tous les besoins des étudiants).



Des approches et des contraintes selon les départements concernant l'ouverture de l'entreprise aux écoles

- ♦ Les entreprises de la **Côte-d'Or** sont enclines à prendre des **apprentis** et des personnes en **alternance** dans le domaine de la production. Elles sont très ouvertes au **stage** en entreprise et notamment au stage découverte dès la 3ème.
- ♦ Les entreprises du secteur de la Santé des départements de la **Saône et Loire**, de la **Nièvre** et de l'**Yonne** ont **peu recours** à l'alternance et à l'apprentissage pour l'activité de la production.
- ♦ Elles ne sont pas fermées à l'idée, mais il y a un **problème pour attirer les candidats** et parfois une **méconnaissance des écoles** qui pourraient correspondre à leur secteur d'activité.



Les problématiques RH



Les problématiques RH

- ♦ **Peu** d'entreprises sont concernées par le **vieillessement** de leurs effectifs (des vagues de départs ont eu lieu les 5 dernières années), hormis quelques sociétés sur des postes stratégiques où une réflexion est en cours.
- ♦ **Peu de turnover** rencontré, ce qui questionne parfois le dirigeant sur « **le manque de brassage d'idées** ».



Difficultés RH

Un problème d'attractivité du secteur...

- ♦ L'Industrie française souffre d'une mauvaise image et d'une mauvaise presse, contrairement à certains autres pays d'Europe.
 - « ***Nous souhaiterions une valorisation de l'industrie et surtout qu'en France nous ayons une certaine fierté de notre industrie.*** »
- ♦ L'apprentissage est peu attractif pour les jeunes.

... et d'attachement à l'entreprise

Certaines entreprises de Saône-et-Loire et de l'Yonne souffrent d'une forte concurrence de main-d'œuvre, et peinent à trouver et maintenir leurs collaborateurs, dans un contexte où culturellement les jeunes ne développent pas d'attachement à l'entreprise.



Une problématique de recrutement de profils qualifiés associée au manque d'attractivité

Deux enjeux majeurs pour les entreprises de la santé

- ♦ **Attirer de nouveaux collaborateurs**

« **De par la localisation de Dijon, on estime à 75 % la perte de candidats chez Urgo** »

- ♦ **Fidéliser leurs collaborateurs**

« **On estime à deux ans pour qu'une personne soit en totale autonomie** ».



Stratégie d'attractivité (1)

Des stratégies pour attirer les nouveaux collaborateurs

- ♦ Des sujets de **travail passionnants, innovants**, qui peuvent parfois même primer sur les conditions de travail.
- ♦ Des **conditions** de travail **intéressantes** (télétravail si l'activité s'y prête, des primes d'intéressement, chèques restaurant,...)
- ♦ Une promesse de **booster de carrière** avant de diriger les juniors vers l'international



Stratégie d'attractivité (2)

Fidéliser leurs collaborateurs

- ♦ La mise en valeur de la qualité de vie de la Bourgogne pour l'équilibre familial,
« S'ils ne sont pas capables de voir ce qu'ils ont sous les yeux, j'en veux pas ».
- ♦ La mise en avant des valeurs de l'entreprise : une qualité de vie au travail, l'ambiance familiale à laquelle les jeunes candidats sont très sensibles,...



Les conditions d'intégration dans l'entreprise...

L'intégration d'un nouvel arrivant dans l'entreprise est un processus réfléchi en amont...

La plupart des entreprises dispose d'un **livret d'accueil**, et d'un **parcours d'intégration**.

- ♦ Le nouvel arrivant rencontre généralement les dirigeants de chaque service.
- ♦ Dans les structures dont l'effectif est inférieur à 50 personnes, l'intégration met l'accent sur la place du salarié dans l'entreprise et non sur un poste (compétence de polyvalence).



...Les conditions d'intégration dans la Région

- ♦ ... mais l'intégration dans le territoire est un axe moins développé.

La plupart des entreprises mettent en relation le nouvel arrivant avec l'action 1% logement .

- ♦ Il y a une réelle volonté de la part des entreprises à développer cet axe

« On sait pas où taper, il y a trop de choses qui existent, ... »

« Nous souhaiterions mieux connaître les outils de la mairie »

- ♦ Et une demande forte qui émane des nouveaux arrivants

Sur le lieu de résidence, la garde d'enfant, les écoles, le rapprochement du conjoint, se faire soigner...

Focus sur une entreprise en zone éloignée de la métropole



- ♦ **Problématiques** : L'entreprise peine à recruter et doit s'adapter à la configuration de son territoire. Des problématiques liées à :
 - Transports en commun (heures de nuit),
 - Alphabétisation des candidats,
 - Manque de rigueur des candidats (le procédé de production pharmaceutique est très exigeant).De manière globale, pour 20 entretiens réalisés, deux personnes seront retenues et une seule restera dans l'effectif après la période d'essai.
- ♦ **Solutions standards envisagées** :
 - Former directement son futur personnel en interne et ouvrir ses recrutements
 - Création de partenariats avec les acteurs locaux de l'emploi
 - Ouverture de comptes sur des sites d'emploi
 - Création de contacts avec des structures spécialisées dans les formations aux métiers du secteur pharmaceutique
- ♦ **Solutions originales envisagées** : Rendre le territoire attractif pour les nouveaux arrivants
 - Valoriser l'offre de garderie du territoire
 - Essayer de trouver des offres correspondant aux profils des conjoints
 - Mettre en avant la vie culturelle (musées, tourisme, gastronomie), associative et sportive du territoire
 - Promouvoir les faibles coûts du foncier ou de la location



L'offre de formation



Les industries de Santé qui promeuvent l'excellence mais des liens ténus avec les structures de l'offre de formation initiale de la Région

- ♦ Les activités des entreprises de la Santé nécessitent un haut niveau d'expertise qui renvoie à chaque spécificité des entreprises
- ♦ Elles requièrent des **compétences rares et très précises** sur le marché du travail
- ♦ Les entreprises n'ont pas d'exigence particulière dans l'**offre de formation initiale** car elles organisent la formation en interne pour répondre aux spécificités des compétences requises de leurs activités
- ♦ Les entreprises privilégient les grandes écoles à l'université (profils d'ingénieurs).



Les industries de Santé qui promeuvent l'excellence mais une offre de formation qui ne suit pas (2)

Certaines entreprises déplorent cependant :

- ♦ l'absence de la préparation au **monde industriel** des jeunes candidats,
- ♦ une **obsolescence des référentiels des diplômes**, comme la plasturgie,
- ♦ la fermeture de certaines filières très spécifiques comme l'orthopédie,

« Certaines considérations économiques ont peu à voir avec les considérations de métier ».

- ♦ les filières d'apprentis dans les métiers de production qui se vident par manque d'attractivité du secteur.



L'offre de formation continue (1)

- ♦ Les entreprises de la Santé ne constituent pas un secteur organisé et dépendent de branches et d'**OPCA différents** en fonction de leur secteur d'activité
> OPCA Defi, Adefim, OPCALIA...
- ♦ La majorité des entreprises de la Santé a recours à la formation continue ...
- ♦ Même si ... « **Ce sont les personnes les plus qualifiées qui en bénéficient** »
- ♦ Avec une **satisfaction élevée**, pour la plupart, dans l'offre de formation générale proposée (niveau d'anglais, informatique...)

L'offre de formation continue (2)



Mais un souhait d'outils mutualisés pour renforcer les liens entre les acteurs de l'industrie de la Santé sur la Région

- ♦ Certaines formations de base se font avec d'autres cœurs de métier comme la formation Sauveteur et Secouriste du Travail.
- ♦ D'autres entreprises vont plus loin dans leur réflexion et souhaiteraient pouvoir **mutualiser les demandes** de formation avec d'autres entreprises du secteur pour coller plus à leur problématique et négocier les prix.

« C'est dommage qu'à l'occasion de ces sessions, nous ne puissions pas échanger avec des personnes de notre secteur d'activité et avec les mêmes problématiques. »



Organisation de la fonction managériale

- ♦ Une fonction qui vient souvent **en supplément d'une fonction technique** ...
- ♦ Dans les petites entreprises, une fonction qui incombe exclusivement au dirigeant...
- ♦ Un soutien par le DRH, qui sert parfois de véritable coach.
- ♦ Formations par des prestataires externes.



Enseignement sur l'état d'esprit, la mentalité, les points forts des personnes, du secteur

- ♦ **Adaptabilité**
- ♦ **Culture de l'expérimentation** ce qui facilite la remise en cause perpétuelle imposée par ce secteur d'activité
- ♦ **Métiers de passion** qui laisse supporter des conditions de travail pas toujours optimales
- ♦ **Image** de la Santé **positive** car au service des personnes les plus fragilisées



L'optimisation de l'organisation du travail déjà en marche



Toutes les entreprises ont une **réflexion sur l'organisation de leur travail**. Les départs à la retraite ou l'accroissement des effectifs ont été l'opportunité de restructurer leur organisation :

- ♦ Et de faire évoluer leur méthode de travail avec notamment le renforcement du numérique.
- ♦ La mise en place de solutions pour mettre en adéquation l'organisation de leurs entreprises et leurs besoins, a abouti au recrutement de personnel dédié lorsqu'elles n'étaient pas en phase.



Points divers



La mobilité

- ♦ Globalement, les entreprises de Dijon trouvent que le réseau de transport déverse assez bien la Bourgogne, la France et l'International.
- ♦ Pour les entreprises éloignées de Dijon, la problématique est plus complexe. Cependant, certains ont pris le parti de responsabiliser leurs salariés sur cette question et de ne pas se soucier de ce problème.



La mobilité

Focus sur une entreprise de Côte-d'Or en zone rurale

- ♦ De par leur activité, cette entreprise reçoit beaucoup de clients de l'étranger et le voyage jusqu'à chez eux reste très compliqué. La plupart des collaborateurs viennent de Dijon, ce qui engendre des coûts non négligeables, même s'ils ont mis en place des systèmes de covoiturage
- ♦ Ils ont le projet très prochainement de déplacer la société sur Dijon.



Qualité de vie



- ♦ Toutes les entreprises s'accordent à dire que la qualité de vie en Bourgogne permet **un bon équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle.**
- ♦ Mais cette qualité de vie demeure méconnue du reste de la France.

« Il y a un véritable enjeu autour de l'image de la Bourgogne, pour faire connaître sa qualité de vie et attirer les nouveaux collaborateurs »



Le secteur de la Santé en Bourgogne



- ♦ Certaines entreprises de la Santé souhaiteraient des échanges plus forts.
- ♦ D'autres entreprises déplorent :
 - l'**image de la Bourgogne** qui ne reflète pas le **secteur de la Santé**,

« La Bourgogne c'est autre chose que le vin et la nourriture »

- un **manque de dynamisme** de l'image de la Région pour la rendre plus attrayante,
- une **méconnaissance des dispositifs** de la Région/Ville...



A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



Les industries de la Santé : un secteur d'excellence

- ◆ Des entreprises aux activités diversifiées
- ◆ Avec un niveau d'expertise et une envergure mondiale
- ◆ Un rayonnement de la Région et de son développement



Des mutations économiques profondes et accélérées

- ♦ **Des évolutions technologiques**
 - ♦ Big Data,
 - ♦ Maîtrise des données
- ♦ **Internationalisation croissante**
 - Nouvelles concurrences
 - Nouveaux marchés
 - > Nouvelles exigences
- ♦ **Des évolutions réglementaires**
 - ♦ Nouveau règlement qui encadre le dispositif médical 2017-745



Un problème d'emploi/compétences relatif

- ♦ Des métiers de la production qui intègrent les contraintes
- ♦ Les besoins en compétences des entreprises de la Santé extrêmement pointus qui dépassent la capacité de l'appareil de formation à y répondre
- ♦ Des entreprises de la Santé qui mettent en place des stratégies de contournement en mettant en place des formations en interne



Une collaboration ténue avec les acteurs emploi/formation

- ♦ Les entreprises n'identifient pas l'offre de formation comme un vivier
- ♦ Comment renforcer la relation école/entreprise dans un cercle plus vertueux ?



Des entreprises indépendantes bien structurées sur le plan RH

- ♦ Une formation en interne bien calibrée
- ♦ L'activité de formation en interne est consubstantielle à leur activité et leur spécificité
- ♦ L'intégration des nouveaux collaborateurs et leur fidélisation sont réfléchies en amont mais...
- ♦ ... La vraie difficulté RH est la localisation de la Bourgogne et un problème d'attractivité.



Un secteur qui rencontre des problèmes d'attractivité

- ♦ **Problèmes d'attractivité** lors des recrutements à l'extérieur de la région
- ♦ Et d'**intégration des nouveaux arrivants** dans la Région pour les fidéliser (emploi du conjoint, logement, garde et école des enfants, se soigner...)



Un secteur en demande de synergie et d'optimisation de son réseau

- ♦ Les entreprises de la santé ont un profond attachement à leur réseau BFCare ...
- ♦ Un **réseau des acteurs** du secteur qui pourrait être davantage **optimisé** avec un **partage d'outils communs** (réseau de RH, mutualisation de formation, CV de conjoint ou de fin de CDD,...) et **un travail sur des problématiques communes** même à distance (développement de nouveaux outils de travail...)



Préconisation de pistes d'action

A/ Présentation du projet

B/ Analyse du secteur - étude EMFOR

C/ Méthodologie du projet

D/ Diagnostic

E/ Première lecture des enjeux

F/ Préconisation de pistes d'action



Faciliter l'accès à l'offre de formation

- ♦ **Recenser et valoriser l'offre de formation** en Bourgogne Franche-Comté (enseignement technologique et professionnel, supérieur, formation continue)
- ♦ **Proposer un plan de formation continue** commun aux entreprises de la Santé
- ♦ **Développer la relation école/entreprise**
 - Université, alternance, apprentissage : comment compléter l'offre de formation ?
 - Créer du lien entre des groupes d'entreprises et des écoles.

Attractivité de la Région

- ♦ Instaurer une meilleure **connaissance des dispositifs existants aux entreprises**
- ♦ Développer une **stratégie de marketing territoriale ciblée**
- ♦ **Réaliser une vidéo promotionnelle** des entreprises de Santé en Bourgogne
- ♦ En proposant un **produit d'accueil** « cocooning », prise en charge sur mesure des nouveaux collaborateurs potentiels
- ♦ En organisant des **chasses en meute** sur les journées Portes ouvertes de grandes écoles d'ingénieurs, entre autres, préalablement identifiées

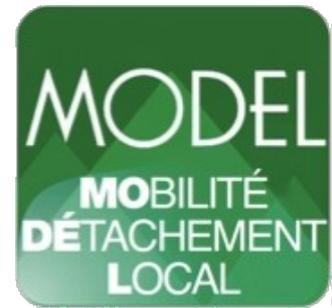


Comment compléter l'offre de formation ?

- ♦ Donner une **culture sectorielle** aux jeunes candidats **en spécialisant « santé »** certaines formations
- ♦ **Action pré-qualifiante**
 - Enjeux de santé / base sur les contraintes réglementaires du secteur
 - Comment inculquer la culture et les process industriels dans les métiers professionnalisants ?
- ♦ **Développer une culture industrielle colorée « santé »**
 - **Création d'un MOOC** industrialisation en santé pour répondre aux besoins d'attractivité du secteur



Mutualisation des compétences existantes



Structurer une offre de prêt de main-d'œuvre

Le prêt de main-d'œuvre consiste à mettre temporairement à la disposition d'une entreprise du personnel salarié d'une autre entreprise

- ♦ S'inspire du **dispositif MODEL** 2010 animé par la société SIRAC et initié en région Rhône-Alpes s'appuyant sur un réseau d'entreprises locales
- ♦ **Réaliser une convention** de mise à disposition du prêt de main d'œuvre
- ♦ Proposer un service de mobilité des salariés (cf application smartphone RH entreprises)



Animer un réseau RH

Valoriser et dynamiser un réseau de RH

- ♦ En mettant en place un **forum** pour répondre à certaines problématiques
- ♦ Animer des **réunions de travail** même à distance en développant des outils communs sur des thématiques spécifiques au domaine de la Santé
- ♦ En développant une **application smartphone** pour faire circuler des CV de conjoints ou de personnes en fin de CDD, et mutualiser les demandes de formation.

'Lab compétences
creativ'

contact@creativ21.fr
creativ21.fr