

Cas pratique soumis aux candidats

Comment rendre le métier de médecin MPR (médecine physique et de réadaptation) plus attractif et ainsi accroître le nombre de candidats lors des recrutements ?

Depuis plusieurs années, le Groupe UGECAM peine à recruter des médecins et en particulier des médecins de spécialité de médecine physique et de réadaptation (MPR). Dans un contexte général de pénurie de médecins en France, cette difficulté de recrutement s'accroît d'année en année malgré les actions d'attractivité médicale mises en place depuis 2022 en particulier.

1. Le métier de médecin MPR

La médecine physique et de réadaptation (MPR) est une spécialité médicale qui assure les soins de rééducation et de réadaptation après une maladie, un accident ou une intervention chirurgicale. Elle s'inscrit dans un contexte pluridisciplinaire qui associe médecins et personnel paramédical spécialisé tels que kinésithérapeutes, infirmières, ergothérapeutes, orthophonistes, assistantes sociales, podo-orthésistes, etc. et fait souvent appel à d'autres spécialistes en fonction de la pathologie.

Ses missions :

- Assurer la prise en charge médicale globale des patients dans le cadre des travaux de l'équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmiers, kinésithérapeutes, intervenants en activité physique adaptée, ergothérapeutes, diététiciens, psychologue, orthophoniste, assistante sociale...) et d'un plateau technique comprenant une balnéothérapie, etc.
- Assurer la tenue du dossier médical informatisé et le recueil de l'information nécessaire à la valorisation de l'activité (Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information, codage des actes médicaux, CSARR, etc.)
- Elaborer le projet thérapeutique du patient avec l'équipe soignante, coordonner et évaluer sa mise en œuvre
- Collaborer avec le Médecin Chef pour la mise en place du projet médical
- Participer au développement des activités en soins médicaux et de réadaptation et aux projets du pôle ou d'établissement
- Participer et développer les réseaux avec les différents partenaires
- Intégrer le tableau des astreintes médicales
- Être une force de proposition dans de nouveaux projets et partenariats
- Contribuer au développement de la démarche qualité (application des bonnes pratiques, évaluation des pratiques professionnelles, comités, etc.).

Son environnement de travail :

Au sein des établissements de soins médicaux et de réadaptation des UGECAM, le médecin MPR fait partie d'équipes pluridisciplinaires où chacun apporte ses compétences : médecins généralistes et spécialistes, pharmaciens, rééducateurs (masseurs-kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens), infirmiers, aides-soignants.

Dans le respect du code déontologique, il dispose d'une indépendance technique dans son activité médicale.

Les modalités d'accès au métier de médecin MPR

Les médecins MPR sont recrutés par les directeurs d'établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR). Selon les UGECAM et les processus de recrutement en vigueur, les candidats en shortlist peuvent être reçus par les équipes RH du siège de l'UGECAM, par le

médecin chef. Dans certaines UGECAM, le directeur d'établissement a intégralement la main sur le déroulement du recrutement. Il peut y avoir un entretien avec un représentant de l'équipe RH, le directeur de l'établissement et le médecin président de la commission médicale d'établissement et/ou un autre médecin (cela dépend de la taille de l'établissement). Plusieurs entretiens peuvent être menés lors du processus de recrutement.

Les candidats doivent être titulaires de la spécialité de médecine physique et réadaptation ou d'un diplôme inter-universitaire (DIU) de médecine physique et réadaptation ou neurologie, rhumatologie, cardiologie (selon expertises de l'établissement).

Dans le cadre de la politique de formation des UGECAM, les médecins peuvent bénéficier de formations diplômantes de type diplômes universitaires ou peuvent suivre des modules de formation professionnalisants, dont certains sont éligibles au développement professionnel continu (DPC).

Le Groupe UGECAM ambitionne de recruter environ 10 médecins MPR en 2026.

2. L'attractivité du métier de médecin en UGECAM

En 2022, un court questionnaire de 8 questions a été élaboré afin de recueillir l'avis des médecins toutes spécialités confondues sur l'attractivité du métier au sein des établissements du Groupe UGECAM. Ce questionnaire a été adressé à 10 médecins au sein de 2 établissements de l'UGECAM Bretagne-Pays-de-La-Loire. Ce questionnaire visait à recueillir l'expression des médecins concernant les éléments attractifs/appréciables dans leur poste actuel mais également ce qui rendrait leur poste plus attractif. Puis d'une manière plus générale (sans prendre en compte leur propre situation), les atouts pour fidéliser un médecin.

Top 4 des leviers d'attractivité sur leur poste de travail :

- 1- la mission est très largement le premier élément d'attractivité (il s'agit du contenu de l'activité, cela rejoint la pratique professionnelle),
- 2- la qualité relationnelle avec les confrères (valeur humaine, qualité des échanges, l'ambiance et le dynamisme au sein de l'équipe soignante, implication dans le travail, bienveillance) et avec les patients,
- 3- les conditions de réalisation du travail avec notamment le matériel mis à disposition (tels que les plateaux techniques et de bons outils de gestion et limiter les tâches administratives) puis les locaux afin d'être plus centré sur le patient,
- 4- une équipe stable (de soignants et rééducateurs) et ne pas avoir à faire face à des problématiques de remplacements (parfois compliquées).

Une rémunération et des avantages sociaux conventionnels jugés insuffisamment attractifs

Les médecins sont rémunérés sur la base de la grille conventionnelle issue de la convention collective UCANSS, avec une rémunération minimale de 76 166 € bruts annuels.

Si cette grille a longtemps été perçue comme limitative, notamment face aux pratiques salariales observées dans certains CHU ou établissements privés (Elsan, Ramsay, FEHAP, etc.), une évolution significative est intervenue en 2025 avec la révision de la classification. Cette réforme a mis fin au mécanisme de plafonnement des coefficients, ouvrant ainsi la possibilité d'ajustements plus souples et adaptés aux besoins de recrutement et de fidélisation des médecins.

Une étude sur la rémunération des médecins avait été mise en place en 2021 et relancée en 2023 (actualisation des données). Cette étude met en exergue l'évolution des rémunérations à l'embauche dans les UGECAM depuis 2020 pour faire face aux tensions du marché. Suite à la présentation de l'étude, il a été décidé la mise en place d'un groupe de travail en octobre pour définir des critères de rémunération des médecins, dans le respect du cadre conventionnel.

Certaines zones géographiques / bassins d'emploi se distinguent au regard des montants de rémunération. Les départements dans lesquels les établissements UGECAM proposent des rémunérations plus élevées que dans les autres établissements du Groupe UGECAM sont :

- d'une part les départements les plus peuplés (IDF, PACA-Corse, Nord), dans lesquels la densité médicale est très élevée (zones d'attractivité médicale) ;
- d'autre part des départements dans lesquels il y a pénurie, perte de dynamisme médicale (Bourgogne-Franche-Comté, Centre).

Par ailleurs, des avantages sociaux figurent dans la convention collective :

- en matière de congés, la convention collective prévoit des périodes de repos pouvant aller dans certains cas jusqu'à 27 jours de congés annuels. Cette convention est plus favorable que les dispositions légales pour les salariés en poste depuis plus d'un an (25 jours dans le code du travail). A ces congés principaux s'ajoutent des congés supplémentaires (telle qu'une demi-journée tous les cinq ans d'ancienneté)
- ils bénéficient d'un 13^e et 14^e mois de rémunération .
- ils peuvent bénéficier d'une prime d'intéressement et selon les UGECAM d'une prime de résultat (pouvant aller jusqu'à 1 mois de salaire selon l'atteinte des objectifs)
- les médecins sont affiliés à la Capssa (caisse de prévoyance des agents de la sécurité sociale) qui leur garantit un complément en cas d'invalidité et une couverture complète du risque décès (capital décès, participation aux frais d'obsèques, rente pour le conjoint ou concubin) ainsi qu'à une assurance maladie complémentaire
- La prise en charge de la cotisation ordinale.

Les leviers d'attractivité mis en avant

- Intégrer un groupe gérant une communauté médicale de plus de 450 médecins et une communauté de plus de 1300 rééducateurs au service des patients
- Travailler en inter disciplinarité avec des équipes expertes engagées pour garantir aux patients une prise en charge spécialisée de qualité
- Contribuer à la recherche et à l'innovation en lien avec les établissements universitaires du Groupe mais aussi avec les CHU
- S'engager dans la mise en œuvre de projets médicaux innovants (activités d'expertise, équipes mobiles, réadaptation, télémedecine ...)
- S'intégrer dans un collectif promouvant un haut niveau de qualité reconnu dans la certification des établissements par la Haute Autorité de Santé
- Contribuer au développement de parcours de soins coordonnés dans le cadre de filières spécialisées (blessés médullaires, pédiatrie, -enfance inadaptée ...)
- Développer un parcours de soins coordonné sport et handicap
- Evoluer au sein d'un groupe, engagé dans la transition écologique
- Rejoindre un groupe disposant d'établissements implantés sur tout le territoire et accompagnant les mobilités
- Un cadre d'apprentissage reconnu agréé terrain de stage pour former et accompagner les internes
- Un sens fort du service rendu pour les populations vulnérables.

Les éléments de preuves les plus probants que nous identifions comme pouvant être mis en avant pour appuyer ces leviers d'attractivité sont le taux de turn over, le nombre de postes vacants et la durée du recrutement.

Exemple d'annonce pour le recrutement de médecin MPR

CONTEXTE : L'UGECAM Hauts-de-France recrute un Médecin spécialiste MPR (H/F) en CDI à temps plein pour son Centre de Réadaptation Fonctionnelle St Lazare à Beauvais (Oise).

L'ENTREPRISE : L'UGECAM Hauts-de-France est un organisme du régime général de sécurité sociale qui gère une vingtaine d'établissements et services, sanitaires et médicosociaux, sur la région.

ÉTABLISSEMENT : Le CRF Saint-Lazare est un établissement de rééducation pour adultes accueillant des patients en soins de suite et réadaptation polyvalents et en soins de suite et réadaptation spécialisés affections de l'appareil locomoteur, du système nerveux (AVC, SEP,...), des systèmes digestif, métabolique et endocrinien.

MISSION / ACTIVITES :

- Il assure et organise la prise en charge et le suivi médical des patients en collaboration avec l'ensemble des professionnels intervenant dans la structure,
 - Il est à l'écoute et informe les patients, leurs familles et leurs proches, des indications, restrictions, conseils, nécessaires à la mise en œuvre du projet thérapeutique individuel,
 - Il participe aux réunions et travaux de l'équipe médicale et l'Etablissement, notamment l'évaluation des soins et l'élaboration ou la mise en œuvre du projet médical,
 - Il contribue à la continuité du fonctionnement du service médical du Centre,
 - Il contribue dans le cadre de son activité au respect des engagements contractuels souscrit par le Centre avec l'ARS en matière d'amélioration de l'organisation et de la qualité des soins,
 - Il entretient ses connaissances et compétences en fonction de l'évolution de la science médicale et des techniques, notamment en respectant la formation médicale continue,
- COMPETENCES :** Des compétences en rééducation neurologique (urodynamique, traitement spasticité par toxine botulinique...) seront appréciées.

Précis(e) et rigoureux (euse) le/la candidat(e) est une personne polyvalente, doté(e) d'un réel esprit d'équipe. Bon(ne) communicant(e), il/elle doit savoir travailler en toute transparence avec ses confrères, l'équipe soignante et l'ensemble des intervenants.

FORMATION : Docteur en médecine, vous êtes inscrit(e) au Conseil National de l'Ordre des Médecins avec un diplôme de spécialisation en MPR.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES : Contrat à durée indéterminée à temps plein A pourvoir rapidement

Convention Collective Sécurité Sociale UCANSS

Rémunération négociable selon expériences et profil

Poste basé à Beauvais (60000), Proche de l'aéroport Beauvais –Tillé

Profil recherché: Docteur en médecine, vous êtes inscrit(e) au Conseil National de l'Ordre des Médecins avec un diplôme de spécialisation en MPR.

NB : Dans le cadre d'une approche prospective des besoins RH (gestion des emplois et des parcours professionnels) intégrant l'anticipation des départs naturels, démissions, départs à la retraite..., et le développement d'activité, il faudra que le groupe prenne une longue vue et anticipe ses besoins sur du plus long terme, en développant des actions de communication en continu afin de disposer d'un vivier de médecins susceptibles d'être intéressés par les postes lorsqu'ils deviendront disponibles.

3. Etat des lieux des actions de communication de recrutement

Aucune stratégie de communication de recrutement nationale n'a jusqu'alors été définie au niveau du Groupe.

Depuis janvier 2023, pour accompagner le recrutement au niveau national, quelques actions de communication ont été mises en place. Elles reposaient sur :

- 4 articles dans la newsletter interne du Groupe UGECAM sous la forme de portraits métiers, axés sur les missions et les engagements des collaborateurs et sur la motivation de la personne interviewée (cf. annexe)
- 11 posts sur LinkedIn sur le compte du groupe national :
 - 1 post de focus métiers sous la forme de verbatim
 - 10 posts de recrutement essentiellement pour la direction nationale du Groupe UGECAM (lien vers un post de recrutement <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7132721054749220864>)

En terme de communication, des initiatives pour faire découvrir et valoriser les métiers sont menées régionalement. A titre d'exemple, l'UGECAM Ile-de-France a lancé une série de portraits intitulée "L'UGECAM Ile-de-France recrute, découvrez nos métiers en action (<https://www.youtube.com/watch?v=i45W6ahelP4>) et diffusée sur son compte LinkedIn. Plusieurs métiers ont été mis en avant : infirmier, aide-soignante, éducateur spécialisé, kinésithérapeute et médecin.

Actuellement, aucun support national n'est mis à disposition des établissements pour soutenir les recrutements. Sur LinkedIn, pour diffuser une offre d'emploi, les établissements utilisent des visuels différents. Seule une bannière visuelle a été créée pour la diffusion des offres d'emploi du Groupe UGECAM sur la plateforme StaffSanté, pour harmoniser notre communication visuelle et renforcer l'identité du groupe. L'image de marque du Groupe UGECAM est donc mise en avant de façon diverse sur les réseaux sociaux ce qui limite son influence et son impact dans le secteur laissant paraître un manque d'unicité, de reconnaissance et de force.

Au niveau national, le Groupe UGECAM renforce également depuis 2022 sa présence sur les congrès et Salons (SOFMER, EMPR, Salon Expo ...). Elle occupe des stands, diffusant des vidéos de ses établissements, invite l'ensemble des internes du Groupe, organise un moment de convivialité, diffuse ses offres d'emplois par le biais d'une carte de visite et un QR Code renvoyant au site de lasecurecrute.fr

Par ailleurs, les UGECAM au niveau régional, développent des liens avec les universités pour l'accueil d'internes. Les quatre professeurs universitaires – praticiens hospitaliers (PU-PH) dont dispose le Groupe UGECAM facilitent également les liens entre les UGECAM concernées et les étudiants en médecine.

4. Ce qui est attendu en termes de communication

La problématique

Comment rendre le métier de médecin MPR plus attractif et ainsi accroître le nombre de candidats lors des recrutements ?

Les cibles de communication

Les cibles prioritaires :

- les médecins salariés exerçant en CHU/CH ou établissements privés (lucratifs ou non)
- les étudiants en médecine, pour le renforcement de l'accueil d'internes MPR dans nos établissements puis la fidélisation en fin de période d'internat
- les adhérents de l'association AJMER (association des jeunes médecins MPR) avec laquelle le Groupe UGECAM est en train de formaliser une convention de partenariat
- les médecins PADHUE (praticiens à diplôme hors Union européenne).

Une cible secondaire :

- le Conseil de l'ordre des médecins

Il paraît nécessaire d'adapter le message mais également les livrables à destination de ces différentes cibles.

Les médecins n'ont pas les mêmes attentes et priorités en début de carrière qu'en deuxième partie. Il sera donc important d'axer les messages sur les priorités recherchées par chaque futur candidat.

NB : à ce jour, nous n'avons pas encore mesuré la notoriété des UGECAM auprès des professionnels de santé. Il s'agit d'une des actions prioritaires à réaliser dans l'état des lieux. Néanmoins, une enquête de climat social Saphora Job a été réalisée en 2023-2024 (campagne du 24 avril 2023 au 18 juillet 2024) sur 141 entités/structures (55 sanitaires, 64 médico-sociaux et 8 mixtes), auprès des 14 739 professionnels ciblés (dont 70% soignants et éducatifs). L'analyse a porté sur trois grandes composantes : le travail (regard porté sur l'exercice de l'activité professionnelle et les tâches réalisées), l'emploi (regard porté sur la profession occupée) et l'institution (regard porté sur l'établissement).

Un taux de participation moyen a été observé avec près de 50%, ce qui révèle l'engagement fort des UGECAM dans la démarche.

- Indicateur



- Sur la base de l'indicateur ci-dessus, 61% se déclarent satisfaits et 39 % non satisfaits (un taux médian de 58,3 %), avec une disparité selon le secteur (59.2 % satisfaction dans le secteur médico-social, 57 % dans le secteur sanitaire, 56.2 % mixte et 63.8 % dans les directions régionales).
- Un point notable à relever sur le sentiment d'autonomie : des résultats plutôt élevés en UGECAM, un critère à valoriser comme levier d'attractivité ;
- Une forte satisfaction autour de la valeur travail : base fondamentale pour la qualité des soins auprès des personnes accompagnées, un point à valoriser dans les communications UGECAM.
- Une insatisfaction sur les critères de rémunération et de reconnaissance.
- Les travaux de la Forap sur la sécurité des soins révèlent qu'un bon niveau de satisfaction au travail peut être rapproché, en général, à un climat de sécurité des soins positif.

Les objectifs de communication

Les objectifs sont les suivants :

- faire connaître le Groupe UGECAM en tant qu'employeur auprès de cette cible afin d'augmenter le nombre de candidatures aux postes vacants et de recrutement ;
- valoriser le métier et la spécialité MPR en communiquant sur les missions et activités ;
- encourager la fidélisation de nos médecins MPR ;
- mieux faire connaître les perspectives de carrière (formation, accès à des diplômes universitaires, possibilité de mission de coordination, participation à des groupes de travail régionaux ou nationaux, rémunération, avantages conventionnels, conditions d'exercice).

Nos partis-pris

Un discours national sur les missions, les perspectives de carrière et les conditions de travail.

Deux axes de communications sont à privilégier pour gagner en persuasion :

- **les leviers** : travailler pour un groupe où le patient est acteur de son projet tout au long de son parcours, l'accompagnement auprès de leurs pairs (parrainage et accompagnement des internes, avec le maître de stage notamment), le travail en équipe pluridisciplinaire, les plateaux techniques de pointe, le sens du service rendu
- **les freins actuels** pouvant être levés : la rémunération avec la mobilisation de l'ensemble des leviers conventionnels existants (par exemple la prime de résultat qui est très peu versée aux médecins) et à venir (Protocole de rémunération en cours de négociation avec de nouvelles dispositions qui pourront être adoptées à cette occasion), les avantages conventionnels méconnus, la notion de parcours professionnel et d'évolution possible au sein du Groupe (possibilité de mobilités internes au Groupe UGECAM qui permettent soit de rester dans la même région, chaque UGECAM gérant plusieurs établissements, soit de partir dans une autre région. De ce point de vue, le fait que nous avons des établissements proches montagne, proches mer, proches zones urbaines ou rurales, etc. pourrait être valorisé).

Une communication nationale adaptable aisément au niveau régional pour les UGECAM.

Des actions pourraient être proposées à la main des UGECAM en région pour une adaptation en fonction des situations régionales et locales. En effet, au-delà de la charte d'utilisation du logo, nous disposons peu d'outils et leviers pour harmoniser les supports de communication. Les chargés de communication en UGECAM ne sont pas tous des experts professionnalisés ni formés, la plupart des outils harmonisés sont sur Canva.

Une communication nationale marque employeur cohérente par rapport à la marque employeur de l'Assurance Maladie¹. Pour rappel, l'Assurance Maladie a défini une nouvelle promesse employeur en 2023 : « Un métier qui change la vie, ça change tout ». En exerçant des métiers qui facilitent l'accès aux soins, les collaborateurs de l'Assurance Maladie changent la vie des assurés. Cela change aussi la vie de ceux qui nous rejoignent grâce à un cadre de travail bienveillant qui préserve un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle². Cette signature correspond aux métiers et valeurs portés par le Groupe UGECAM. Le Groupe peut tout à fait y faire écho. Le Groupe UGECAM est l'opérateur en santé de l'Assurance Maladie. Il se doit d'avoir une signature en cohérence avec l'Assurance Maladie, tout en se différenciant des autres opérateurs de son secteur d'activité (sanitaire, médico-social, réadaptation professionnelle et centres de santé).

5. La demande aux agences dans le cadre de la réponse au présent cas pratique

Afin de répondre aux objectifs de communication définis plus haut, il est attendu du candidat :

- une recommandation stratégique sous forme de plan d'actions de communication pour valoriser le métier de médecin MPR.

¹ Pour en savoir plus : cf. CCTP en page 23

² Pour en savoir plus : <https://www.assurance-maladie.ameli.fr/carrieres>

Cette note de recommandation inclura l'analyse de la problématique et proposera la stratégie de communication à mettre en place ainsi que dispositif d'actions associés pour valoriser le métier de médecin MPR et attirer davantage de candidat lors des vagues de recrutement. Une attention particulière sera apportée sur la déclinabilité de la campagne pour d'autres professions.

Cette recommandation devra également comprendre un budget correspondant à la mise en œuvre du dispositif de communication (chiffrage détaillé poste par poste en adéquation avec le bordereau de prix unitaire partie à commandes) ainsi qu'un planning prévisionnel de réalisation des outils et actions.

Cette note ne devra pas excéder 8 pages au format Word ou 20 diapositives au format PPT (20 slides de contenus hors titres et intercalaires).

- un exemple de livrable print et un exemple de livrable RS préconisé par le candidat dans sa note de recommandation. Il devra s'agir de prototypes permettant d'évaluer la capacité du candidat en termes de mise en scène de l'information à trois niveaux :
 - la qualité du message (conception et rédaction)
 - la qualité formelle (construction du support et respect de la charte graphique Assurance Maladie)
- Une note de 2 pages maximum au format Word ou de 5 diapositives au format PPT sera fournie en complément pour présenter les deux livrables (print et RS) et notamment les partis pris graphiques et éditoriaux retenus.

L'enveloppe budgétaire dédiée à cette communication s'élève à 60 K€ TTC, hors achat média. Le candidat devra s'inscrire dans ce cadre budgétaire et toutes les prestations nécessaires entrant dans le cadre du marché devront être intégrées dans le budget.

De l'achat d'espace sur le web peut être envisagé, à hauteur de 30 K€ TTC. Il est précisé que, le cas échéant, cet achat sera effectué par la Cnam via son marché dédié d'achat d'espaces.

ANNEXES

- Plaqueette sanitaire : <https://www.groupe-ugecam.fr/nos-publications#top>
- Newsletter avec portrait métier :
News 12 : <https://www.calameo.com/read/0072659162cd491a68f42?authid=ytMIS6NezBdG>
News 13 : <https://www.calameo.com/read/0072659161fba6c8d2df2?authid=nwMTikiXHUbN>
- Exemples d'annonces d'emplois diffusées par des UGECAM : Ile de France : https://www.linkedin.com/posts/ugecamidf_recrutement-ipde-ide-activity-7214240807564779520-9XfZ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Recrutement UGECAM Centre ALPC: https://www.linkedin.com/posts/ugecam-centre-alpc_offre-ch%C3%AAnaie-activity-7216477684095201280-F0_I?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Vidéos métiers : <https://www.youtube.com/watch?v=i45W6ahelP4>
<https://www.youtube.com/watch?v=vSCmcaYRf74>