



WEBINAIRE

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA SANTE
PRIVE DANS LEUR STRATEGIE D'ATTRACTIVITE

25 MARS 2026



**PRÉFET
DE LA RÉGION
OCCITANIE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)



SOMMAIRE

01 Méthodologie & répondants

02 Recrutement

03 Intégration

04 Fidélisation

05 Attractivité, ancrage territorial

06 Fil rouge de l'expérimentation

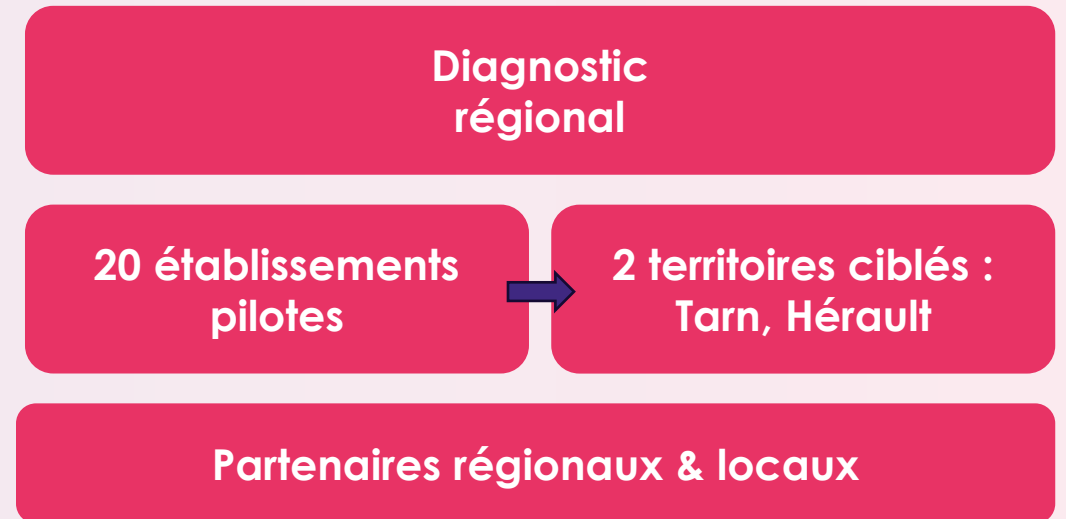
07 Attentes et leviers à explorer

08 Poursuite de l'expérimentation

— En partenariat avec la DREETS Occitanie, ce projet vise à :

- Expérimenter une **stratégie RH ambitieuse** pour améliorer l'attractivité et la fidélisation
- **Accompagner les établissements** dans la définition d'une stratégie territoriale
- **Capitaliser et essaimer via une charte d'engagements ou marque** « Entreprise accueillante », valorisant la capacité à attirer, intégrer et fidéliser

— Périmètre de l'expérimentation :



📅 Novembre 2025 à février 2026

📅 Avril à mai 2026

📅 Avril à septembre 2026

📅 Octobre 2026 & Mars 2027



Diagnostic
territorial



Elaboration d'une
ingénierie de
formation



Accompagnement
collectif de
proximité (GT)



Retour
d'expérience
(bilan à 6 mois / à
12 mois)

Suivi des
indicateurs



Réflexion sur la mise en place d'une « charte/label entreprise accueillante »



01

**MÉTHODOLOGIE
& RÉPONDANTS**

DIAGNOSTIC MENÉ DE NOVEMBRE 2025 À FÉVRIER 2026



Envoi du e- questionnaire

1 576

établissements
contactés

129

répondants



Entretiens qualitatifs adhérents & partenaires

44

entretiens individuels
avec des adhérents
volontaires

17

entretiens avec des
partenaires institutionnels
et territoriaux

- DREETS
- ARS
- Région Occitanie
- France Travail
- SensAction
- NEXEM
- FEHAP Occitanie
- FHP Occitanie
- CPNE
- SYNERPA
- ANACT/ARACT
- CFPF La Rouatière
- Mission Locale Toulouse
- FAIRE ESS (IRTS)
- ACTIF
- TRANSITIONS PRO
- INKIPIT

— 5 thématiques :

- Recrutement
- Intégration & fidélisation
- Marque employeur | Attractivité
- Ancrage territorial & partenariats
- Recueil de vos suggestions en faveur de l'attractivité

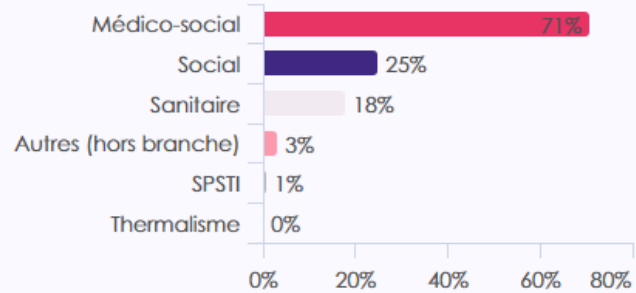
The screenshot shows a survey form with the following content:

- Logos for 'ensemble on innove en région Occitanie' and 'OPCO SANTÉ' (Arthur Hunt Consulting).
- Title: **Attractivité, recrutement et fidélisation**
- Section: **Recrutement**
- Question: **Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ?**
- Options: and
- Question: **Si oui, sur quels métiers principalement ? Merci de classer les métiers par difficulté de recrutement, le 1er étant le plus difficile à recruter.**
- Options: and
- Instruction: **Glissez-déposez vos réponses ici, et ordonnez-les**

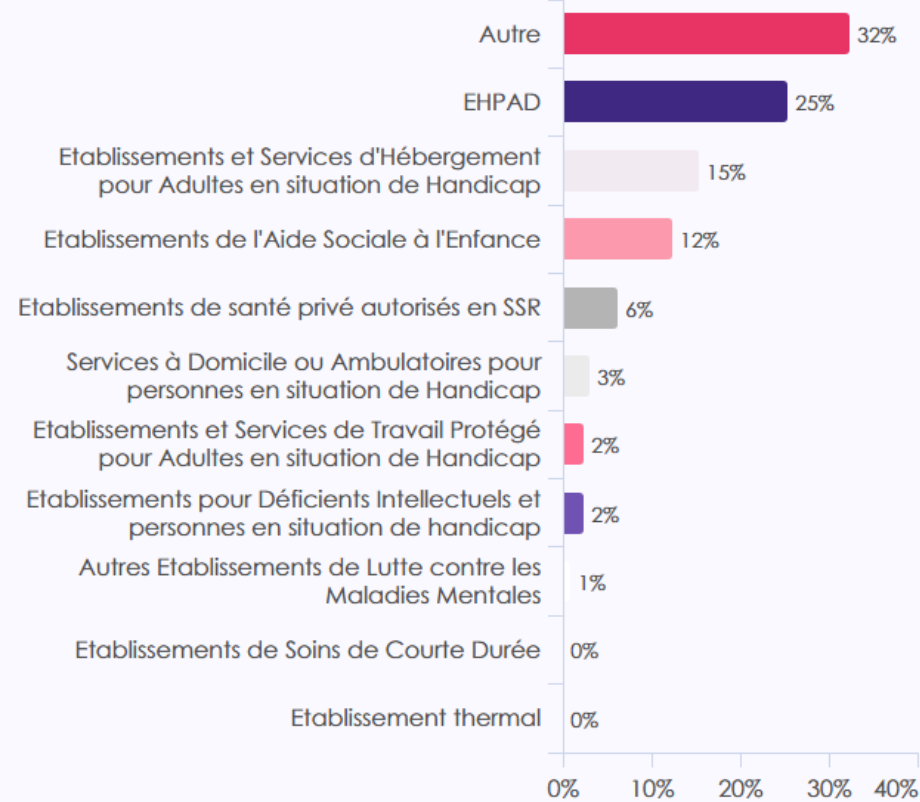
CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS (QUANTITATIF)

UNE REPRÉSENTATIVITÉ PROCHE DE LA RÉPARTITION DES ADHÉRENTS DE L'OPCO SANTÉ

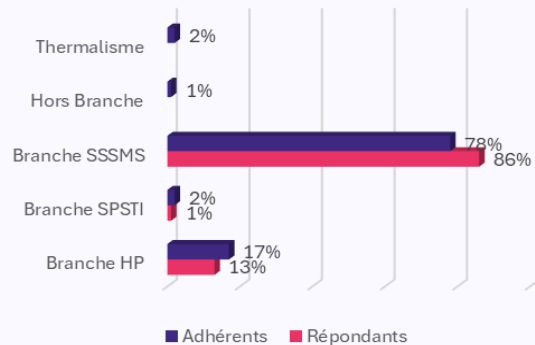
Secteurs d'activité



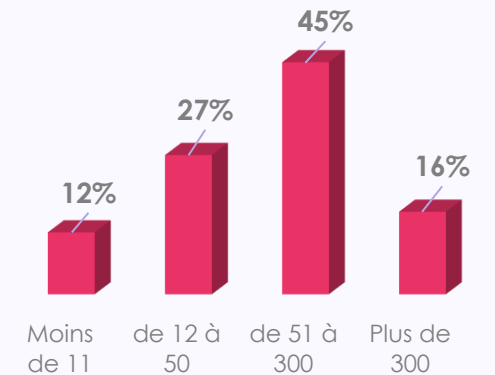
Type d'établissement



Comparatif répartition répondants vs adhérents OPCO

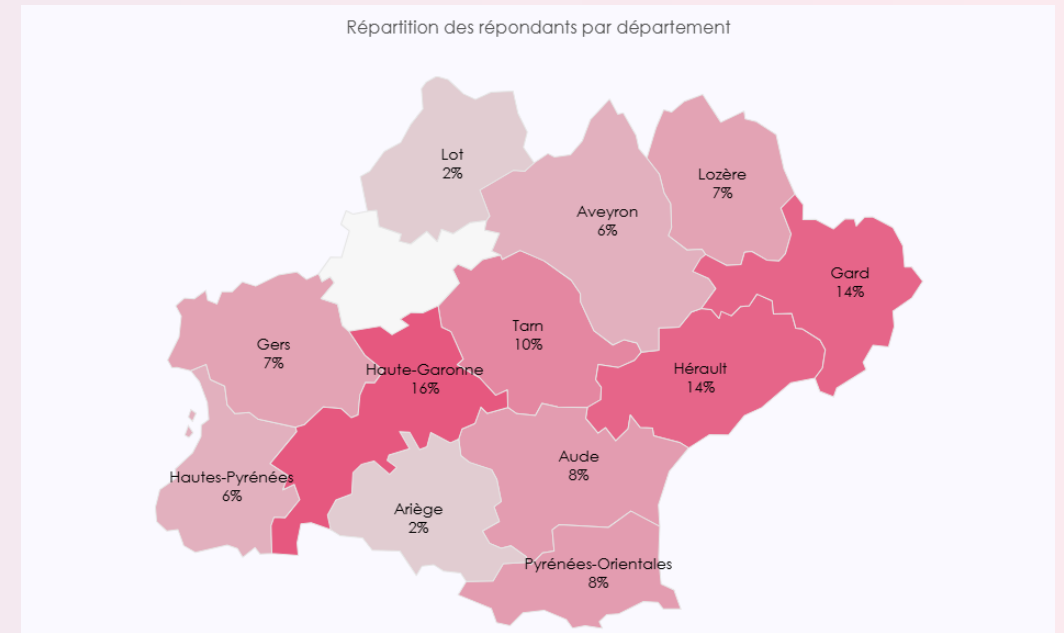
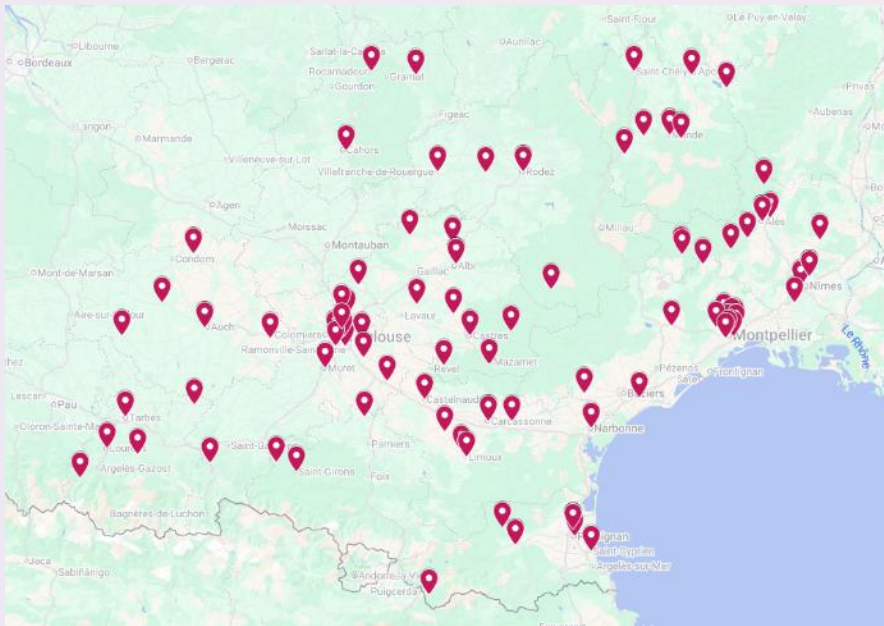


Répartition / effectif

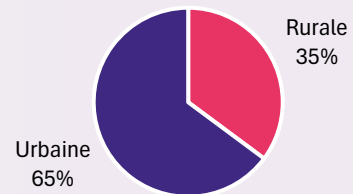


CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS (QUANTITATIF)

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR DÉPARTEMENT



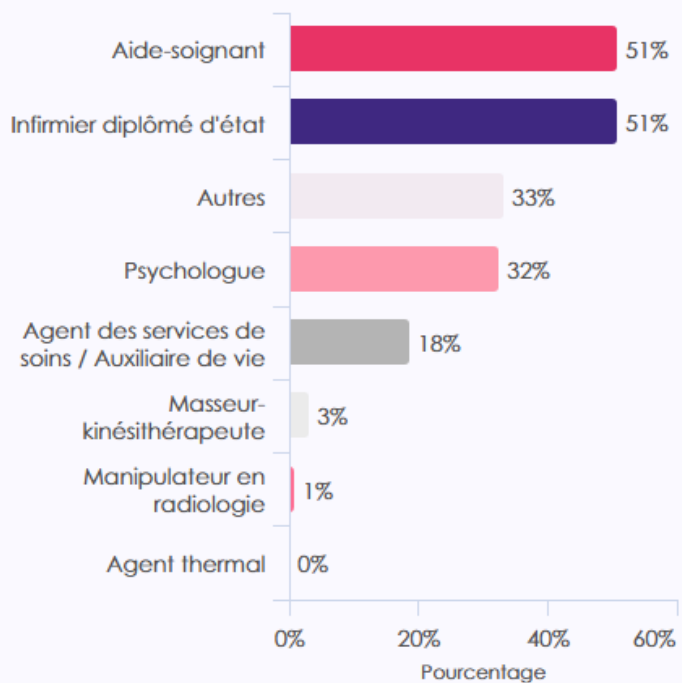
Répartition par zone (129 répondants)



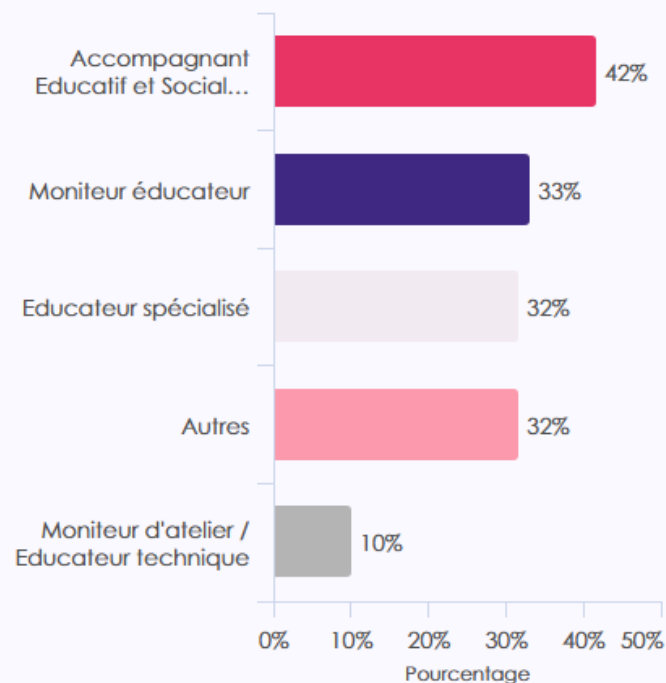
MÉTIERS MAJORITAIREMENT REPRÉSENTÉS CHEZ LES RÉPONDANTS

REPRÉSENTATION DANS LES FILIÈRES

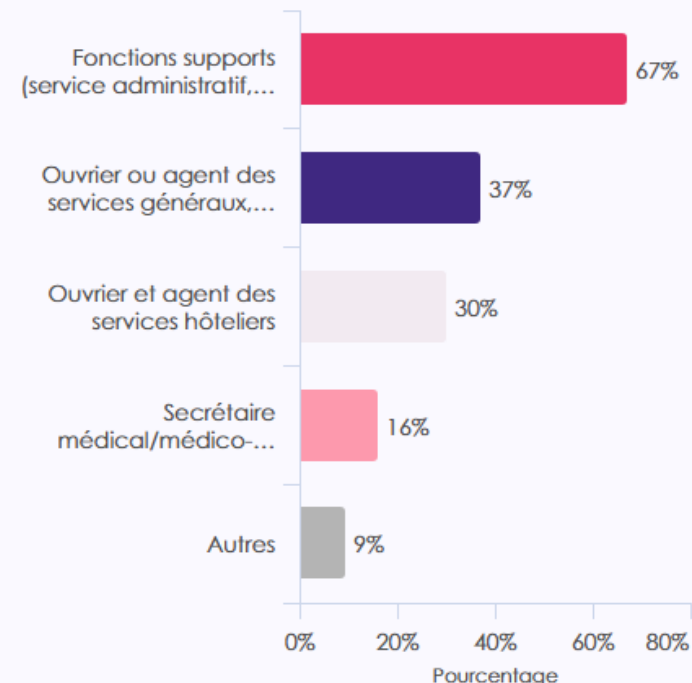
Métiers majoritairement représentés dans votre structure de la filière soins



Métiers majoritairement représentés dans votre structure de la filière éducative et sociale



Métiers majoritairement représentés dans votre structure de la filière administrative/moyens généraux



02

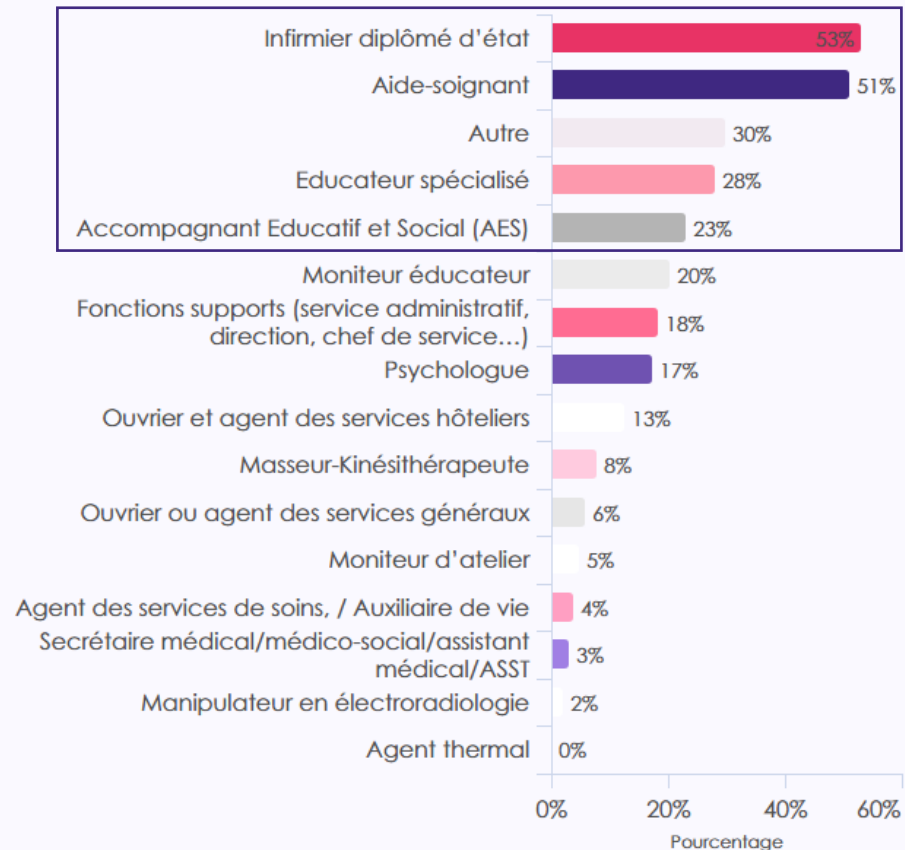
RECRUTEMENT

80% DES RÉPONDANTS CONFIRMENT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

SUR QUELS MÉTIERS RENCONTREZ-VOUS LE PLUS DE DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?

Si oui, sur quels métiers principalement ? Merci de classer les métiers par difficulté de recrutement, le 1er étant le plus difficile à recruter.



— Des difficultés de recrutement qui touchent l'ensemble des secteurs et des métiers, avec une intensité variable selon la taille des établissements, la localisation, le type d'activités :

- **Infirmier, Aide-Soignant, Educateur Spécialisé, AES, Moniteur Educateur**
- **Médecins / Médecins coordinateurs** (en particulier en zone rurale)
- **Professions ciblées** : Psychologue, Kinésithérapeute, Ergothérapeute, Orthophoniste, Psychiatre, Pharmacien
- **Mandataires judiciaires** (et plus largement, juristes, CESF)
- **Fonctions supports** en tension récurrente (cuisiniers, lingères...)

« La relation employeur-employé s'est inversée, les candidats ayant désormais le pouvoir de négociation. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Hérault – >300 salariés

« Le COVID a été l'accélérateur d'un phénomène sous-jacent, avec un changement dans le rapport au travail, particulièrement chez les jeunes. »

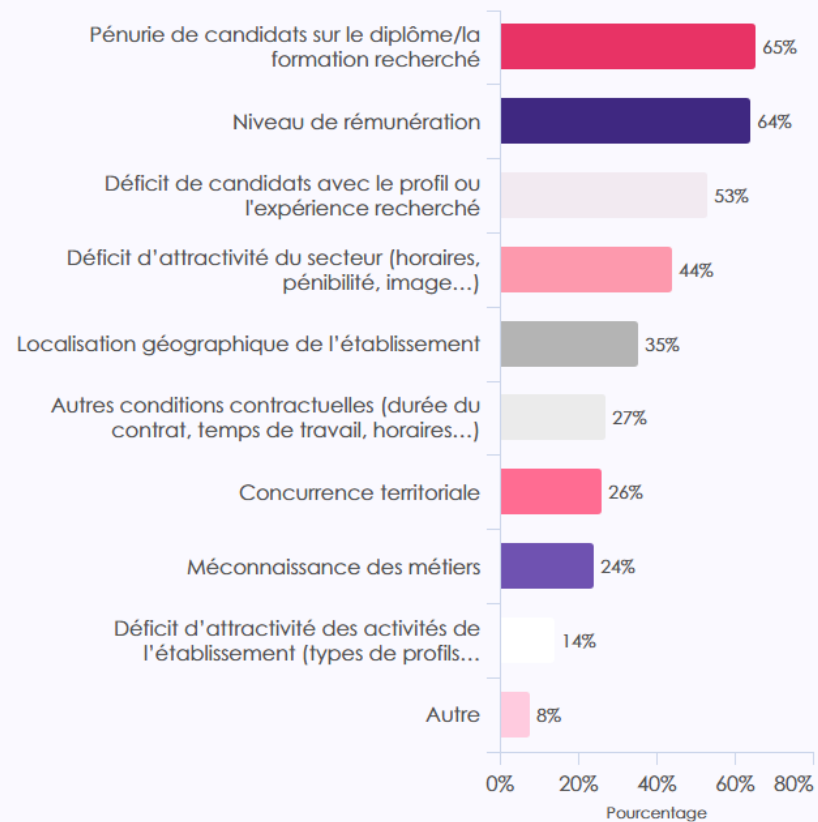
- ACTIF

UNE PENURIE DE CANDIDATS

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELLES SONT VOS PRINCIPALES DIFFICULTÉS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ?

Quelles sont vos principales difficultés en matière de recrutement ? (Classez vos réponses par ordre décroissant - le premier étant le plus difficile)



— CAUSES PRINCIPALES DES DIFFICULTÉS :

- Une **pénurie de candidats** sur le diplôme, la formation recherchée
- Une **concurrence salariale** forte du secteur public et de l'intérim (turn over, CDD)
- Des **conventions collectives** peu attractives (conditions de travail, rémunération...)
- Une **absence de vivier local** qui implique de palier à l'urgence, sans anticipation possible
- Un secteur, des établissements, des activités qui souffrent d'une **image dégradée**
- Des **métiers méconnus**, mal identifiés (MJPM, moniteur d'atelier...)
- **La complexification des publics accompagnés** (polyhandicap, troubles du comportement, situations de précarité...)
- **Le décalage entre la représentation du métier et la réalité terrain**
- **Le plein emploi sur certains départements/territoires**

DES DIFFICULTÉS ACCENTUÉES SELON LA LOCALISATION

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

Grande zone urbaine

- des **tensions qui diminuent légèrement** (Nîmes, Montpellier, Albi, Toulouse) mais des établissements qui font face à la **concurrence du secteur public** compte tenu d'une meilleure rémunération
- une plus grande volatilité des candidats.



« En milieu rural, les candidats privilégient la proximité géographique, tandis qu'en ville, la concurrence entre établissements est intense. »

- EHPAD – Haute Garonne - 12 à 50 salariés

Zone périurbaine

- Des zones périurbaines particulièrement en tension avec des structures qui cumulent plusieurs difficultés, parfois depuis plusieurs années :
 - nombre de candidats limités, en particulier diplômés,
 - accessibilité parfois difficile,
 - perte de compétitivité salariale,
 - recours à l'intérim pouvant atteindre un niveau critique pour certains, avec un risque de perte de continuité éducative ou soignante
 - Risque d'impact sur la qualité (transmission, réalisation...).

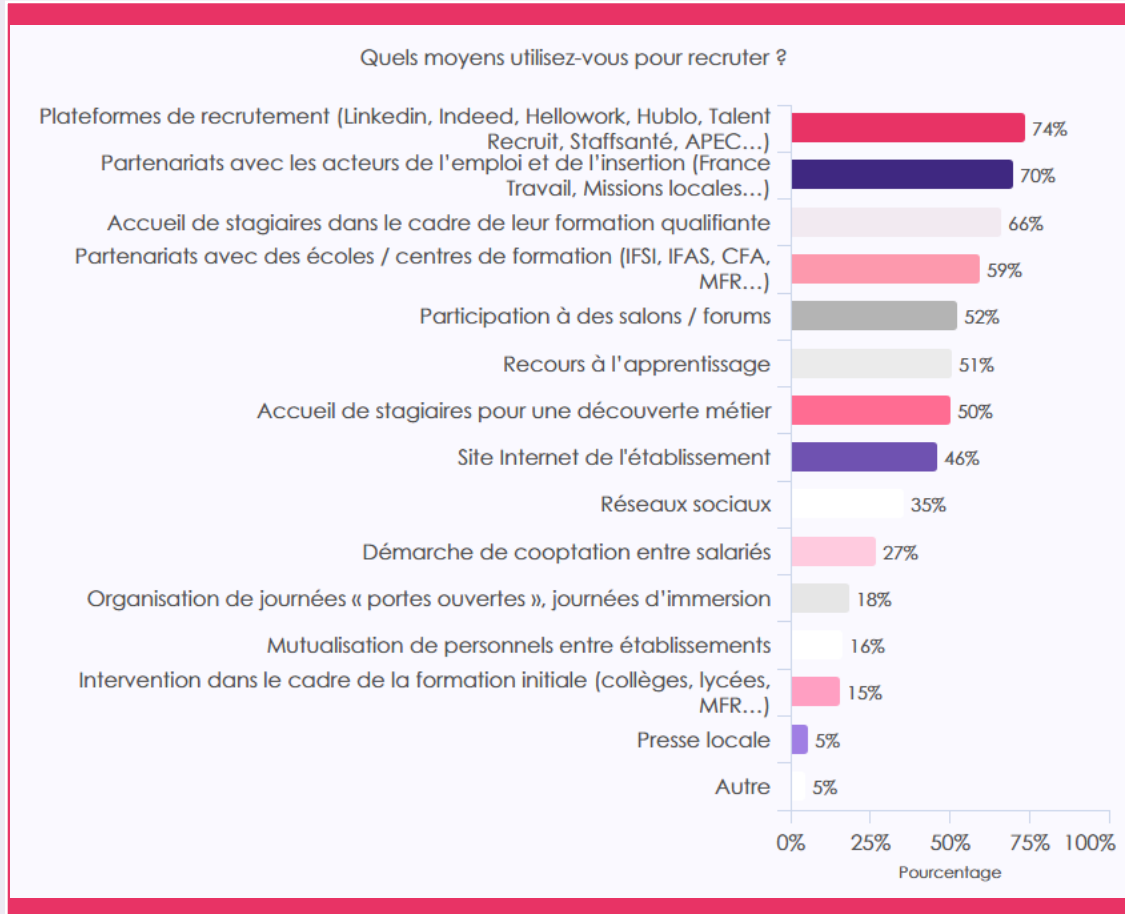
Zone rurale

- Des zones montagneuses (Lozère, Rodez, Marvejols), touristiques qui présentent des tensions sévères liées à :
 - la raréfaction du vivier,
 - l'éloignement géographique avec des contraintes de transport et/ou de logement,
 - un déficit de professions ciblées (médecins, pharmaciens, kinésithérapeutes, infirmiers...)
- A l'inverse, des établissements ruraux non concernés compte tenu de structure familiale, d'une souplesse de fonctionnement, d'un ancrage territorial fort, d'un travail en proximité, d'un recrutement par le bouche-à-oreille.

UNE DIVERSITE DE MOYENS POUR RECRUTER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELS MOYENS UTILISEZ-VOUS POUR RECRUTER ?



- **Recours aux plateformes et partenariats avec les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation**, avec la mise en place de dispositifs spécifiques
- **Accueil de stagiaires et d'apprentis**, selon les moyens disponibles
- **Démarches de mise en valeur des métiers**, notamment dans des forums/salons/colloques/Journées « Portes ouvertes »
- **Recours aux réseaux sociaux** avec des compétences à renforcer
- **Politique à destination de certains publics :**
 - Salariés en reconversion professionnelle : 20% des répondants
 - Salariés en situation de handicap : 19% des répondants
 - Salariés expérimentés : 16% des répondants
 - Personnes éloignées de l'emploi : 13% des répondants
- **Structuration du process de recrutement** (annonces, délais, guide d'entretien...)

UNE DIVERSITE DE MOYENS POUR RECRUTER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

LE RECOURS À DES DISPOSITIFS TERRITORIAUX, L'OUVERTURE A DE NOUVEAUX PUBLICS

« **UN JOB DATING INTERNE** a été organisé pour le recrutement de 35 personnes et l'accueil du public ukrainien. »

- CHRS – Pyrénées orientales – De 51 à 300 salariés

« Nous embauchons des **CANDIDATS SANS DIPLOME** avec un engagement d'accompagnement vers la qualification (**AFEST, VAE**). »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Hérault – >300 salariés

« Nous avons expérimenté avec succès **L'ACCUEIL D'UNE PERSONNE EN IMMERSION** via une convention avec France Travail. »

- Service MJPM – Aveyron - 12 à 50 salariés

« Il serait préférable de **TRAVAILLER EN LOGIQUE DE COOPÉRATION** plutôt que de concurrence : viviers de recrutement, pools de remplacement. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Hérault – >300 salariés

« L'établissement privilégie désormais **LE RECRUTEMENT DE SENIORS** qui apportent maturité et stabilité, tout en régulant les revendications des plus jeunes. Le revers est une augmentation des absences pour raisons de santé, mais le bénéfice global reste positif. »

- ESAT – Lozère – 12 à 50 salariés

UNE DIVERSITE DE MOYENS POUR RECRUTER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

LE RECOURS À DES DISPOSITIFS TERRITORIAUX, L'OUVERTURE A DE NOUVEAUX PUBLICS

« Nous avons **UN PROJET PILOTE D'IMMIGRATION QUALIFIÉE** avec 25 professionnels camerounais du secteur médical. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Lozère – >300 salariés

« Nous entretenons des **RELATIONS ÉTROITES AVEC LES CENTRES DE FORMATION**, notamment IFAS, permettant de recruter des profils en formation. »

- Ehpad - Tarn - De 51 à 300 salariés

« Le recrutement se fait principalement de **BOUCHE-À-OREILLE ET VIA DES STAGIAIRES** ayant découvert la structure. »

- Accueil adultes en situation de handicap – Gard - De 51 à 300 salariés

« L'établissement favorise **LES PMSMP** (périodes de mise en situation en milieu professionnel) et accueille systématiquement les stagiaires motivés. Des interventions sont réalisées dans les **lycées généraux et techniques.**»

- ESAT – Tarn - De 51 à 300 salariés

UNE DIVERSITE DE MOYENS POUR RECRUTER

(ENTRETIENS PARTENAIRES)

L'OUVERTURE A DE NOUVEAUX MODES DE RECRUTEMENT

« Un enjeu majeur concerne la fidélisation, avec un sentiment de "tonneau des Danaïdes" où les postes sont pourvus mais la durabilité dans l'emploi reste problématique, nécessitant **UN MEILLEUR ACCOMPAGNEMENT EN INTERNE DES STRUCTURES.** »

- France Travail

« **LA MOTIVATION EST LE CRITÈRE PRIORITAIRE POUR LES EMPLOYEURS,** proportionnellement à la tension du marché. »

- France Travail

« **LE CDD EST DEvenu LA PÉRIODE D'ESSAI DE** l'employeur. »

- Organisme de formation

« **Il faut annoncer dès le recrutement la PROBABILITÉ STATISTIQUE DE DÉPART** et construire la relation professionnelle sur cette base réaliste. »

- Organisme de formation

« **L'AUTHENTICITÉ EST ESSENTIELLE :** l'ambassadeur doit présenter avantages ET contraintes pour éviter le choc de la réalité. »

- France Travail

C'est à vous !



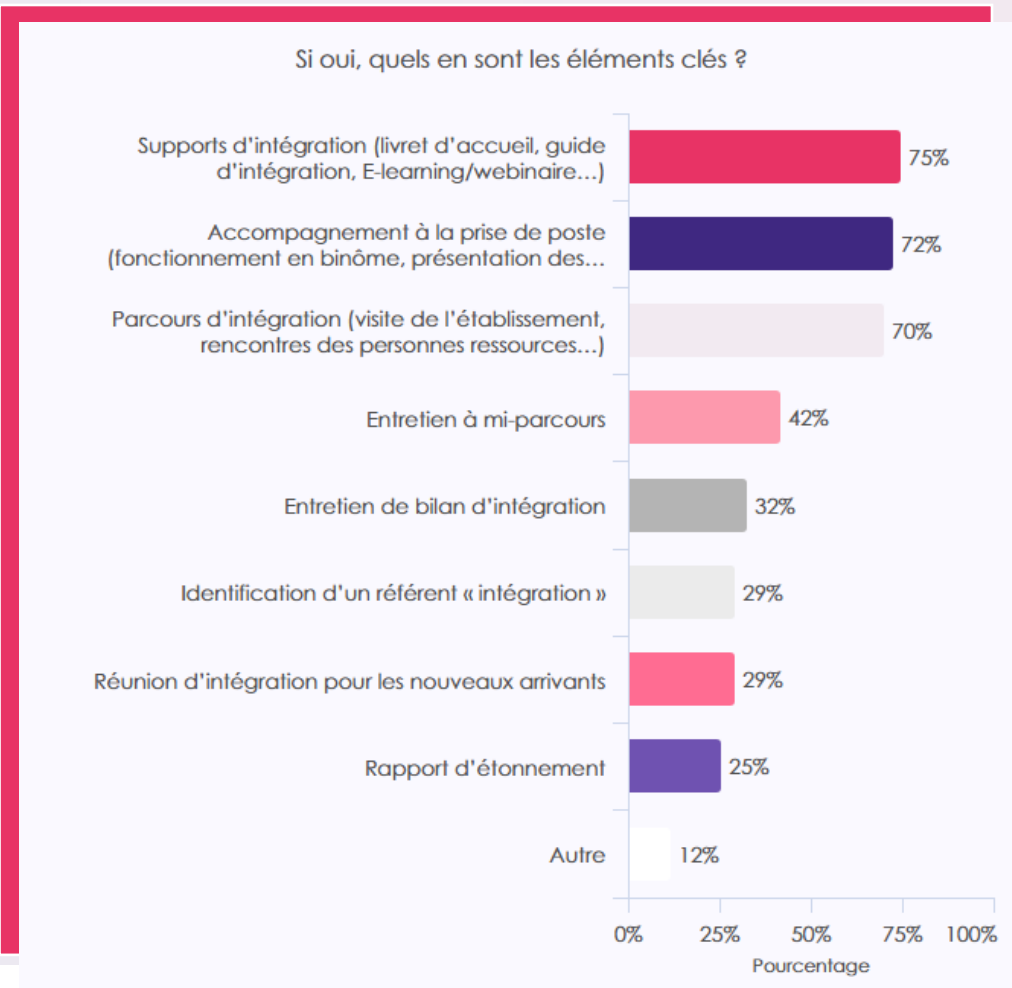
03

INTÉGRATION

80% DISPOSENT D'UN PROCESSUS D'INTEGRATION

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

QUELS EN SONT LES ÉLÉMENTS CLÉS ?



- **Un accompagnement à la prise de poste à structurer, à systématiser et à évaluer :**
 - réunion d'accueil
 - temps et check list administrative,
 - livret d'accueil,
 - liste des avantages sociaux,
 - règlement intérieur,
 - présentation des profils des personnes accompagnées
 - système de parrainage, fonctionnement en binôme
 - identification de référents « intégration », d'ambassadeurs qui participent autant au maintien en emploi qu'à la valorisation des personnes expérimentées
 - point hebdomadaire avec le N+1
 - supports d'entretien à l'intégration
 - support d'entretien de fin de période d'essai
 - rapport d'étonnement
 - ...
- **Une sollicitation des professionnels pour construire et harmoniser les outils**
 - Mise en place de COPIL / Comités RH
- **Des entretiens de fin de contrat à renforcer et à exploiter**

80% DISPOSENT D'UN PROCESSUS D'INTEGRATION

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE QUALITE DE L'ACCUEIL ET DE L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCEE

« Un mauvais accueil peut conduire à l'abandon du poste par les jeunes. »

- Mission locale

« **DES SÉMINAIRES RH** ont permis de co-construire avec les managers la politique de recrutement et d'intégration (fiche de poste, guide de déroulé d'entretien, grille d'évaluation), harmonisant les pratiques et garantissant l'équité. »

- CHRS – Hérault – >300 salariés

« **UNE RÉUNION D'ACCUEIL "NOUVEAUX CDI"**, pilotée par la DG et la DRH, est organisée chaque mois avec ouverture aux anciens salariés. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Hérault – >300 salariés

« **Nous avons refondu le site internet** (offres d'emploi, vidéos métiers, page LinkedIn...), nous participons activement aux salons avec des goodies, nous avons **MIS EN PLACE UN PROGRAMME D'AMBASSEDEURS** (1 jour de formation). »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Haute Garonne - 300 salariés

80% DISPOSENT D'UN PROCESSUS D'INTEGRATION (E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE QUALITE DE L'ACCUEIL ET DE L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCEE

« Nous avons **2 AMBASSADRICES** qui ont développé un **pôle ressources et formation**. Elles tiennent des permanences pour les nouveaux entrants et stagiaires (0,5 j / semaine), animent des ateliers sur les thématiques du travail social. Elles se sont formées comme maîtres d'apprentissage, ce qui leur a permis de découvrir leurs compétences en accompagnement. Il faut parler vrai. »

- CHRS – Pyrénées Orientales – >300 salariés

« Nous mettons en place systématiquement **UNE RENCONTRE D'AU MOINS 1H AVEC UN PSYCHOLOGUE** dans les 15 premiers jours pour tous les nouveaux arrivants pour aider à comprendre les **troubles des personnes accompagnées**. »

- DITEP - Hérault – >300 salariés

« Il faut **ORGANISER DES ATELIERS SUR LA POSTURE PROFESSIONNELLE**, la culture d'entreprise et la confiance en soi en présence des employeurs pour libérer la parole des jeunes. »

- Mission locale

« Il faut pouvoir **CRÉER DES PARTENARIATS FORTS** avec les structures pour pouvoir s'interpeller mutuellement et récupérer rapidement les situations difficiles. »

- Mission locale

04

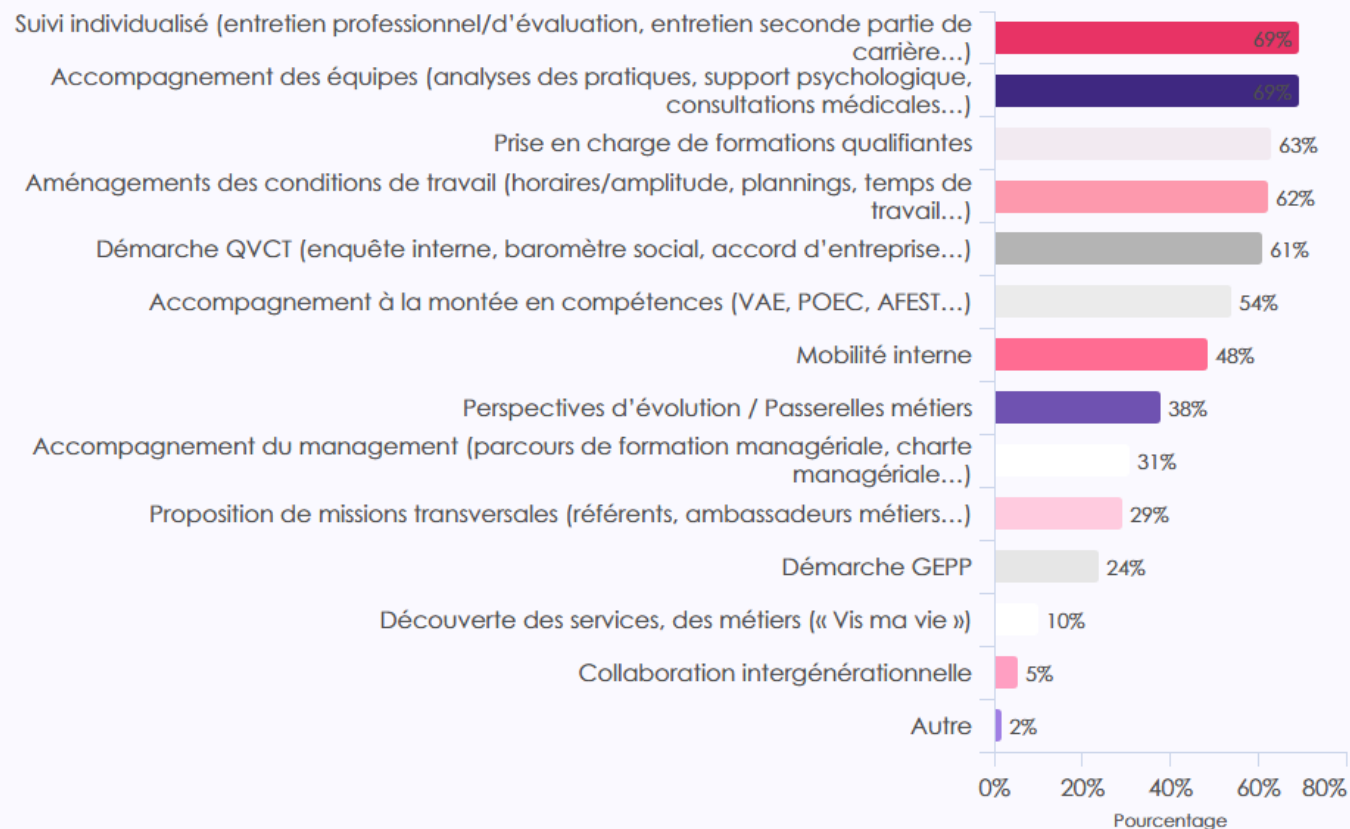
FIDÉLISATION

DES ACTIONS MISES EN PLACE POUR FIDELISER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELLES ACTIONS METTEZ-VOUS EN ŒUVRE POUR FIDÉLISER VOS ÉQUIPES ?

Quelles actions mettez-vous en œuvre pour fidéliser vos équipes ?



A défaut de pouvoir agir sur la rémunération, les établissements renforcent ce qui compte au quotidien :

- Avantages sociaux
- Sens, Ethique
- Organisation
- Montée en compétences
- QVCT
- Management

« **L'attractivité et la fidélisation constituent les 2 piliers majeurs à travailler, car attirer ne suffit pas sans conserver les talents.** »

- Etablissements pour Déficiants Intellectuels et personnes en situation de handicap – Gard – >300 salariés

AVANTAGES SOCIAUX

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

DES EFFORTS FINANCIERS EXPLORÉS / ENGAGÉS

« **NOUS REPRENONS À 100 % L'ANCIENNETÉ.** »

- Structure associative médico-sociale - Tarn - 12 à 50 salariés

« L'établissement valorise **FINANCIÈREMENT DES MISSIONS SUPPLÉMENTAIRES.** »

- Ehpad - Hautes-Pyrénées - 12 à 50 salariés

« **DES AVANTAGES CSE** : cadeaux, chèques vacances, séjours, places de spectacles.... sont proposés. »

- Structure associative médico-sociale – Hérault – De 51 à 300 salariés

« **LES REPAS QUOTIDIENS SONT OFFERTS AUX SALARIÉS.** »

- Accueil adultes en situation de handicap – 51 à 300 salariés - Gard

« **DES PRIMES EXCEPTIONNELLES** liées aux résultats et excédents de soins redistribuées aux soignants. »

- Ehpad – Hérault - 51 à 300 salariés

UN POINT DE VIGILANCE SUR LE SENS, L'ETHIQUE

« Depuis 5 ans, **UN GROUPE DE RÉFLEXION ÉTHIQUE INTER-ASSOCIATIF** permet aux salariés de travailler sur des situations complexes avec d'autres professionnels et un psychologue externe. »

- ESAT - Lozère – De 12 à 50 salariés

« **LES RÉSIDENTS SONT CONSIDÉRÉS COMME ACTEURS DU FONCTIONNEMENT**

ce qui a un impact fort sur le sens du travail et le rôle des professionnels. »

- EHPAD – Hérault – De 51 à 300 salariés

« **Il y a un BESOIN CRUCIAL DE "DIALOGUE PROFESSIONNEL" DISTINCT DU DIALOGUE SOCIAL.** »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Lozère – >300 salariés)

« **IL FAUT TRAVAILLER SUR LA COHÉRENCE ÉTHIQUE** entre moyens disponibles et missions affichées, car la désillusion vient souvent du temps consacré aux tâches administratives plutôt qu'à l'accompagnement. »

- Organisme de formation

« **TRAVAILLER L'AUTODÉTERMINATION** des personnes accompagnées implique de travailler celle des professionnels. Les différents niveaux de participation expliquent en partie pourquoi certains établissements fonctionnent mieux que d'autres. »

- Organisme de formation

« Les discours génériques sur l'inclusion et l'autodétermination ne suffisent pas ; **C'EST L'INCARNATION CONCRÈTE DE CES VALEURS** dans les pratiques organisationnelles qui fait la différence. »

- Organisme de formation

UNE SOUPLESSE DE FONCTIONNEMENT PRIVILEGIEE

« La **MOBILITÉ INTERNE** (au moins 5 par an) est utilisée comme levier contre les **RPS**. Nous avons mis en place des "fiches PACTE" (Propositions d'Amélioration des Conditions de Travail) permettant la remontée du terrain. »

- CHRS – Hérault – De 51 à 300 salariés

« La philosophie est **D'ADAPTER LA STRUCTURE AUX PERSONNES ET NON L'INVERSE**, avec une grande souplesse pour les contraintes familiales. »

- Service MJPM – Aveyron - De 12 à 50 salariés

« Face aux limites salariales, nous développons la **QVCT**, l'aménagement du temps de travail, le télétravail (y compris pour ES et IDE), la **SEMAINE DE 4 JOURS** comme leviers de différenciation. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Haute Garonne - >300 salariés

« Nous valorisons les **PROJETS ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS** pour dépasser la seule question salariale. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Hérault – >300 salariés

« Les salariés créent eux-mêmes leur emploi du temps dans un cadre défini (7h-22h30), avec possibilité de semaine de 4 jours pour certains. »

- DITEP - Hérault – De 51 à 300 salariés

MONTÉE EN COMPÉTENCES

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE VISIBILITE APPOREE SUR LES MISSIONS, LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

« **Un travail est en cours sur des PROJETS ERASMUS** pour montrer que les métiers ne sont pas limités géographiquement. L'objectif est de créer des partenariats européens pour permettre aux éducateurs de visiter des structures équivalentes en Italie ou Espagne, voire d'organiser des échanges avec les jeunes à terme. »

- DITEP - Hérault – De 51 à 300 salariés

« **Nous avons signé un ACCORD SENIOR** prévoyant des congés supplémentaires et la transmission de compétences intergénérationnelles. La médaille du travail et la valorisation des parcours sont en cours de déploiement. »

CHRS – Pyrénées orientales – De 51 à 300 salariés

« **Nous avons développé une APPLICATION DESTINÉE AUX ASH** qui a permis de clarifier les missions (distribution des petits-déjeuners, protocoles d'hygiène, suivi des tâches, relève des plateaux...) et de réduire le turn over. »

EHPAD – Tarn – De 51 à 300 salariés

« **En avril 2026, nous allons faire intervenir un CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE** pour présenter les dispositifs disponibles : évolution vers d'autres métiers, évolution interne, utilisation du CPF. »

EHPAD – Gard – >300 salariés

« **Nous avons prévu d'intégrer les aires de mobilité et les passerelles entre filières dans le cadre de la RENÉGOCIATION D'ACCORD GEPP**. La visibilité sur les possibilités d'évolution constitue un enjeu majeur pour l'attractivité et la fidélisation. »

Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Haute Garonne - >300 salariés

MONTÉE EN COMPÉTENCES

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE VISIBILITE APPOREE SUR LES MISSIONS, LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

« **L'ORGANISATION APPRENANTE** fait partie intégrante du projet associatif, avec des politiques de promotion et de mobilité interne (« vis-ma-vie »). Nous avons pour projet une cartographie des compétences pour identifier les passerelles. »

- CHRS – Pyrénées orientales – De 51 à 300 salariés

« La politique de formation est structurée : **UN THÈME ANNUEL POUR TOUT LE PERSONNEL** (douceur et fin de vie, bientraitance, travail en équipe). »

- Ehpad - Hautes-Pyrénées – De 12 à 50 salariés

« Depuis trois ans, **nous formons des salariés à L'APPROCHE MONTESSORI**, visant à centrer l'accompagnement sur les capacités restantes plutôt que sur les déficits. »

- Ehpad – Tarn – De 50 à 300 salariés

« Il faut également travailler sur **LES PASSERELLES ET PERSPECTIVES** car certains jeunes sont impatients « je ne vais pas faire cela toute ma vie. »

- Mission locale

« Face au refus de certains salariés de partir en formation, **nous avons adopté la VAE INVERSÉE pour former en interne.** »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Lozère – >300 salariés

« Nous développons la **VALORISATION DES TALENTS** avec des doubles postes (aide-soignante/animatrice à 50/50). »

- Ehpad – Tarn - De 12 à 50 salariés


« Nous sommes ouverts à la **MUTUALISATION DES FORMATIONS** avec d'autres établissements du bassin de Castres. »

- Ehpad - Tarn - De 12 à 50 salariés

MONTÉE EN COMPÉTENCES

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

UNE VISIBILITE APPOREE SUR LES MISSIONS, LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES



« Nous accompagnons des **DÉMARCHES DE VAE** avec une anticipation des dossiers pour compenser l'allongement des délais administratifs. »

- Ehpad - Hérault – De 51 à 300 salariés




« L'établissement s'oriente vers l'accompagnement de fin de vie et les soins palliatifs jusqu'en 2030. **CETTE SPÉCIALISATION DONNE DU SENS AU TRAVAIL** des professionnels et constitue un axe d'attractivité potentiel. »

- Ehpad – Hautes Pyrénées – De 12 à 50 salariés




« Il faut **DÉVELOPPER DES RÉFÉRENTIELS DE FORMATION PAR BLOCS DE COMPÉTENCES** permettant des passerelles progressives (AS vers IDE, IDE vers IPA). Il faut décloisonner les formations actuellement en "tuyaux d'orgue". »

- FHF



« Nous encourageons **LA RESPONSABILISATION TOTALE** du salarié sur son parcours. La formation est considérée comme révélateur de l'engagement réel. »

- Maison de retraite – Hérault – De 12 à 50 salariés



« **Pour 2026, nous allons mettre en place LE SMAF (Système de Mesure de l'Autonomie Fonctionnelle)**, approche canadienne centrée sur l'autonomie restante plutôt que sur la dépendance. 10 personnes seront formées et 2 deviendront formatrices internes. »

- Ehpad – Hautes Pyrénées – De 12 à 50 salariés



« **Depuis septembre 2023, nous expérimentons UN PARCOURS INNOVANT COUPLANT L'AFEST ET LA VAE** pour qualifier les faisant-fonction AES et moniteurs éducateurs. Des véhicules sont mis à disposition si besoin de déplacement pour la formation. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Hérault – >300 salariés

QUALITE DE VIE CONDITIONS DE TRAVAIL

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

LA QVCT, AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

« L'établissement a candidaté deux fois au **PROGRAMME "PRENDRE SOIN DE CEUX QUI SOIGNENT"** pour rénover les espaces de repos et proposer sophrologie/massages. Il a bénéficié du **PROGRAMME JUST IN MOVE** (Siel Bleu) avec 3 journées d'ateliers mobilité. »

- Ehpad – Haute Garonne – De 51 à 300 salariés

« Nous organisons **des ateliers / des goûters**, et faisons participer les équipes aux préparations de Noël. »

- Ehpad - Hérault - De 51 à 300 salariés

« Des **AMBASSEDEURS QVCT** ont été désignés à tous niveaux, prioritairement parmi les non-cadres, avec la mise en place d'ateliers thématiques. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Hérault - > 300 salariés

« Nous avons optimisé la dotation via le système Pathos et avons créé un poste supplémentaire. »

- Ehpad - Hautes-Pyrénées – De 12 à 50 salariés

« **L'ÉCOUTE DU TERRAIN, UNE ADAPTATION AU CAS PAR CAS, LA PROXIMITÉ MANAGÉRIALE** sont des actions prioritaires. »

- Ehpad – Gard - De 12 à 50 salariés

LES ENCADRANTS, UN ROLE DETERMINANT



« **LES MANAGERS ONT UN RÔLE DÉTERMINANT** dans l'attractivité et la fidélisation. La différence réside dans la capacité à embarquer les équipes et à donner du sens aux transformations. »

- ACTIF



« **Nous encourageons LA FLEXIBILITÉ MANAGÉRIALE** pour adapter les horaires aux contraintes des salariés (notamment liées aux transports. »

- Ehpad – Hérault – De 51 à 300 salariés




« Notre attractivité repose sur une souplesse de fonctionnement avec **UNE LIGNE HIÉRARCHIQUE PEU VERTICALE.** »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Haute Garonne - >300 salariés



« **Nous avons pour projet de PROFESSIONNALISER LE MANAGEMENT** avec le déploiement d'une politique managériale et son évaluation en 2026. »

- Etablissements pour Déficients Intellectuels et personnes en situation de handicap – Hérault – >300 salariés



« **Nous allons tendre vers UN ACCORD DE FLEXIBILITÉ/ PERFORMANCE COLLECTIVE** (passage d'un système de cycles à une volumétrie horaire avec temps d'indisponibilité). »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Hérault –>300 salariés



« **LE MANAGEMENT EST À TRANSFORMER** » : un parcours managérial (communication, profils d'équipe, diversité générationnelle) démarre début février 2026 (18 24 mois). »


- Clinique – Hérault – De 51 à 300 salariés

LES ENCADRANTS, UN ROLE DETERMINANT



« La **SOUPLESSE MANAGÉRIALE** (toilettes non contraintes, organisation adaptable) **et le respect des personnes sont des piliers.** »

- Ehpad – Haute Garonne – De 51 à 300 salariés



« Il y a **UNE PRÉSENCE TRÈS FORTE DU DIRECTEUR** qui gère tous les aspects de l'établissement et maintient une proximité humaine avec le personnel. »

- Ehpad - Hérault - De 51 à 300 salariés




« **Nous organisons DES RÉUNIONS MENSUELLES AVEC FEEDBACK POSITIF ET NÉGATIF**, nous impliquons les salariés dans les décisions et valorisons systématiquement le travail accompli. Cette dynamique collective transforme les contraintes en opportunités de collaboration. »

- Ehpad – Gers - De 12 à 50 salariés



« **Nous avons DES MANAGERS « RESSOURCES »** transverses. Il est possible pour un salarié de changer d'interlocuteur managérial si besoin. »

- Ehpad – Hérault – De 51 à 300 salariés



« **Le turnover** n'est plus imputable uniquement au management mais à **un changement générationnel profond.** »

- Organisme de formation

C'est à vous !



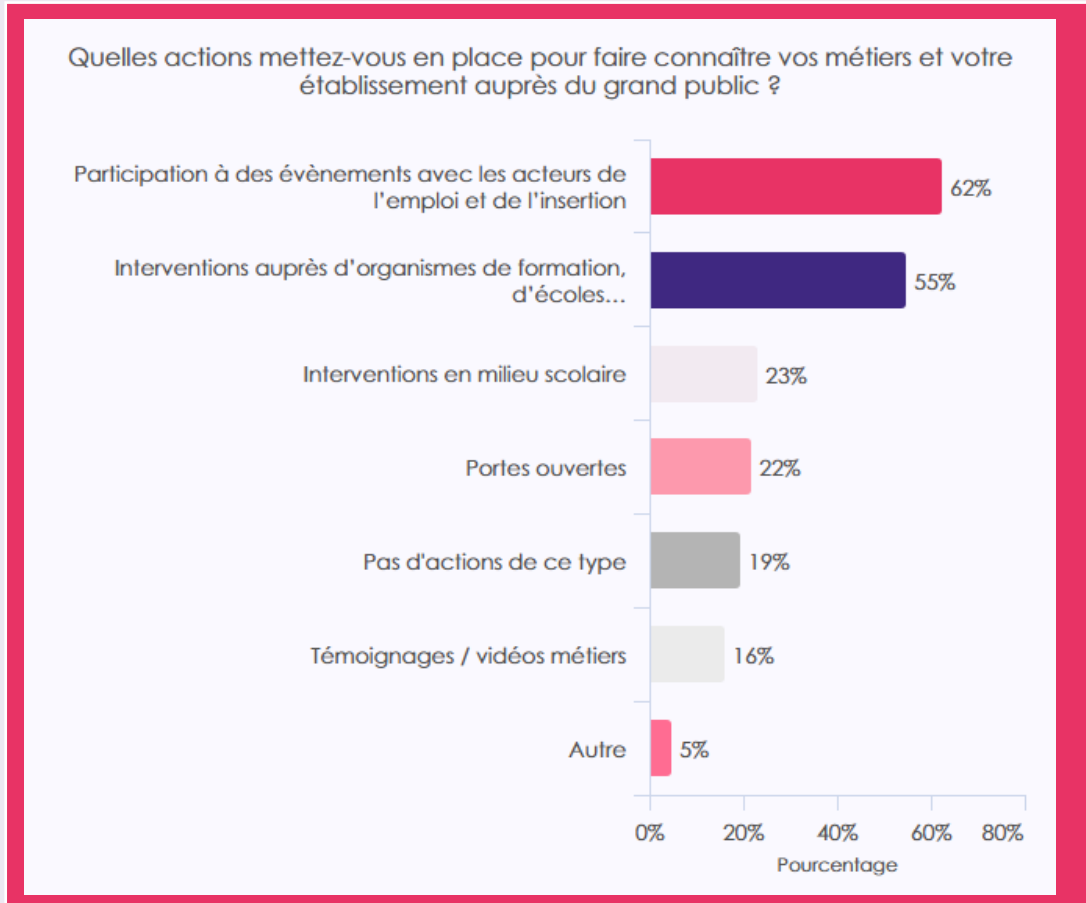
05

**ATTRACTIVITÉ
ANCRAGE TERRITORIAL**

UNE MULTIPLICITE D' ACTIONS MISES EN PLACE

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELLES ACTIONS METTEZ-VOUS EN PLACE POUR FAIRE CONNAITRE VOS METIERS ET VOTRE ETABLISSEMENT AUPRES DU GRAND PUBLIC ?




- **Mobilisation de ressources en interne** (ambassadeurs, responsable communication, etc.)
- **Participation à des évènements avec des acteurs de l'emploi, des établissements scolaires, des centres de formation...**
- **Liens avec des organismes de formation** (interventions en classe/promo, implication des professionnels dans les jurys de certification ...)
- **Sollicitations de personnages publics (ex. Tibo Inshape)**



UNE MULTIPLICITE D' ACTIONS MISES EN PLACE

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE ATTRACTIVITE REPENSÉE AUTOUR DE LA COMMUNICATION ET L'IMAGE EXTERNE



« **L'attractivité est un travail de long terme** qui ne doit pas être abandonné lors des périodes de moindre tension, notamment pour anticiper les futures pénuries (ex: médecins). »

- Ehpad – Tarn – De 12 à 50 salariés



« **Des actions d'information et de communication** autour de la médiation familiale ont été développées. »

- Structure associative médico-sociale – Tarn - De 12 à 50 salariés



« **UN FILM DE PROMOTION TERRITORIALE** des métiers santé/médico-social a fait l'objet d'une large diffusion (école, établissements publics, réseaux sociaux, etc. »

- Clinique - Hautes-Pyrénées - De 51 à 300 salariés



« Nous avons enregistré **UN ÉPISODE DE PODCAST** pour une radio nationale. »

- Ehpad – Tarn – Moins de 11 salariés



« **Des VIDÉOS MÉTIERS** ont été réalisées et des projets de communication innovante sont envisagés, notamment avec des **INFLUENCEURS**. »

- Hôpital – Tarn - >300 salariés

UNE MULTIPLICITE D' ACTIONS MISES EN PLACE

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS)

UNE ATTRACTIVITE REPENSÉE AUTOUR DE LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS



« L'attractivité repose sur la co-construction avec la **MISE EN PLACE DE COPIL : bientraitance, communication, RPS**. Cette implication forte des salariés permet de porter l'image en externe, d'attirer et de fidéliser. »

- CHRS – Hérault – De 51 à 300 salariés



« **UN CHARGÉ DE COMMUNICATION** a été recruté récemment pour renforcer la présence sur les **réseaux sociaux**. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Haute Garonne – >300 salariés



« L'association détient le **LABEL "HANDI ENGAGÉ"** obtenu via Cap Emploi. »

- CHRS – Hérault – De 51 à 300 salariés



« **Il faut former les représentants du personnel** pour qu'ils deviennent des vecteurs de promotion, comme les **cadres**. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Lozère – >300 salariés



« Nous avons créé **UN GROUPE ATTRACTIVITÉ EN 2022** suite au retard du secteur en Marketing RH et marque employeur. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Haute Garonne – >300 salariés



« **DEUX SALARIÉS AMBASSADEURS** font la promotion des métiers dans les forums, écoles et avec France Travail. »

- Etablissements et Services d'Hébergement pour Adultes en situation de Handicap – Lozère – >300 salariés

UNE MULTIPLICITE D' ACTIONS MISES EN PLACE

(ENTRETIENS PARTENAIRES)

UNE ATTRACTIVITE REPENSÉE AUTOUR DE LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS



« Les établissements doivent **VALORISER LES AMÉLIORATIONS POST-COVID** (organisation, planification, conditions de travail, salaires). »

- France Travail



« Il faut travailler sur une **APPROCHE TERRITORIALE DE L'ATTRACTIVITÉ** valorisant les parcours professionnels possibles sur un territoire plutôt que dans un seul établissement. »

- FEHAP



« **LA PROFESSIONNALISATION DES CONSEILLERS** est également essentielle pour qu'ils puissent orienter correctement les jeunes vers ces métiers. »

- Mission locale



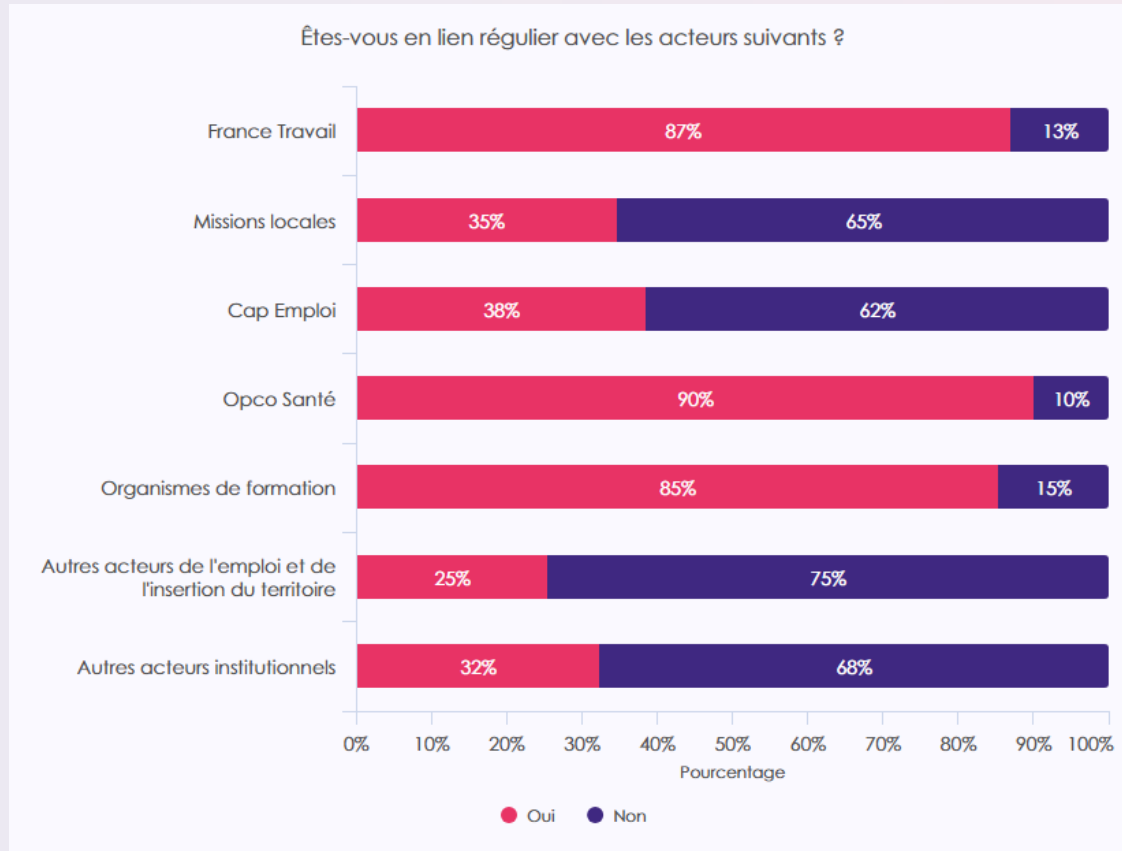
« **LA CO-CONSTRUCTION ET LA PARTICIPATION SONT DES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ.** »

- Organisme de formation

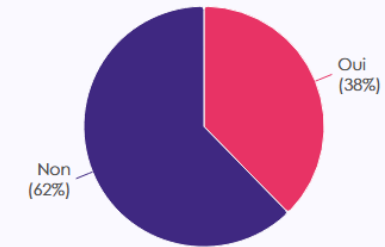
38% DES RÉPONDANTS PARTICIPENT À DES RÉSEAUX TERRITORIAUX

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

ÊTES-VOUS EN LIEN RÉGULIER AVEC LES ACTEURS SUIVANTS ?



Participez-vous à des réseaux ou groupes de travail territoriaux ?



Pour quels types d'action ? (Synthèse de 37 réponses)

- **La formation** apparaît comme un enjeu central pour développer les compétences et valoriser les métiers.
- **Les groupes de travail et les échanges entre établissements sont favorisés** pour partager des pratiques et construire des réponses adaptées aux besoins du terrain.
- **Le recrutement reste une priorité**, avec la nécessité de mettre en place des actions ciblées pour attirer et fidéliser les professionnels.
- **La mutualisation de ressources** est un mode de fonctionnement à explorer.

C'est à vous !



06

**FIL ROUGE
DE L'EXPÉRIMENTATION**

« CHARTE / LABEL ENTREPRISE ACCUEILLANTE » : UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

— DES ATTENTES FAVORABLES (58%)

- Un **levier** positif pour rendre visible des engagements en matière d'accueil, d'intégration, de formation, de conditions de travail, de mobilité interne...
- Un **label plus qu'une charte** en tant qu'élément différenciant
- Une **charte par thématique** (accueil des apprentis/stagiaires, vie sociale en Ehpad, partenariat avec les écoles, tutorat nouveaux salariés....)
- Une intégration dans la **démarche d'amélioration continue** pour une démarche structurée et efficace
- Une exploration des critères QVCT du **référentiel de certification HAS** comme base possible
- Une démarche qui s'inscrit dans la **Marque Employeur**
- Un label pertinent qui nécessite des **ressources dédiées pour le faire vivre**

— DES RÉSERVES ARGUMENTÉES (42%)

- Le risque de mise en concurrence des établissements
- La difficulté de pouvoir identifier les **critères objectifs** dans un secteur où les situations sont très mouvantes
- La crainte de création d'une "**coquille vide**" si la charte n'est pas portée par des critères exigeants, évalués régulièrement et réellement différenciants
- **Des structures multisites** qui soulignent la difficulté d'appliquer un document unique



« Pour être utile, **une charte ou un label doit reposer sur des critères clairs, un socle commun adaptable et un suivi régulier, garantissant sa légitimité et son impact réel auprès des candidats comme des équipes.** »

• Prestataire

07

**ATTENTES & LEVIERS A
EXPLORER**

ATTENTES ET LEVIERS A EXPLORER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELLES SERAIENT, SELON VOUS, LES ACTIONS PRIORITAIRES À METTRE EN ŒUVRE POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ? DU SECTEUR D'ACTIVITÉ ?



PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ATTRACTIVE

- Développer une meilleure reconnaissance du travail effectué
- Travailler sur la transparence des salaires



RENFORCER LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

- Améliorer l'image du secteur et l'attractivité des établissements (lutte contre les idées reçues, captation de nouveaux talents...)



RENDRE VISIBLES LES VOIES D'ACCÈS ET LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES

- Construire des parcours professionnels visibles et évolutifs, fondés sur les compétences
- Développer des passerelles qualifiantes et un accompagnement structuré dès le recrutement

ATTENTES ET LEVIERS A EXPLORER

(E-QUESTIONNAIRE, ENTRETIENS QUALITATIFS, PARTENAIRES)

QUELLES SERAIENT, SELON VOUS, LES ACTIONS PRIORITAIRES À METTRE EN ŒUVRE POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ? DU SECTEUR D'ACTIVITÉS ?



EXPLORER D'AUTRES VIVIERIS & MOYENS DE RECRUTEMENT

- Recourir à des associations qui accompagnent des publics en difficultés (ex : FAS) ou des professionnels en reconversion
- Développer des ateliers jeunes/employeurs pour lever les appréhensions
- Explorer des possibilités de recours aux stagiaires pour des remplacements



ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION MANAGEMENT

- Accompagner une transformation managériale plus horizontale, favorisant l'autonomie et la souplesse organisationnelle
- Apprendre à concilier personnalisation des organisations / Travail en collectif / Cohésion des équipes



TRAVAILLER SUR UNE APPROCHE TERRITORIALE DE L'ATTRACTIVITÉ

- Développer des parcours professionnels territorialisés et solidaires, favorisant la mobilité, la mutualisation des compétences
- Renforcer l'ancrage local/territorial grâce à des établissements partenaires

ATTENDEZ-VOUS DES ACTIONS SPÉCIFIQUES DE LA PART DE L'OPCO SANTÉ SUR LE THÈME DE L'ATTRACTIVITÉ ?

- Un intérêt marqué pour des initiatives de **formation qualifiantes et adaptées** aux métiers en tension.
- L'accompagnement avec des **aides spécifiques** à la création de postes et au financement de l'alternance.
- Une communication perçue comme un **levier crucial pour améliorer l'attractivité**, avec des propositions de campagnes de sensibilisation et de valorisation des métiers du secteur.
- Des attentes en termes **d'actions de recrutement ciblées** et de mise en place de **dispositifs d'intégration** pour les nouveaux salariés.
- La création d'**outils et de ressources** pour les employeurs et les salariés, des **propositions d'ateliers et de séminaires** pour renforcer les échanges et la collaboration au sein du secteur.
- L'**accompagnement des dirigeants** (solitude dans la gestion, la prise de décision, souffrance au travail...)



« L'accompagnement de l'OPCO est perçu comme utile et opérationnel, avec la capacité à intervenir au-delà du financement. »

08

**POURSUITE DE
L'EXPÉRIMENTATION**

📅 Novembre 2025 à février 2026

📅 Avril à mai 2026

📅 Avril à septembre 2026

📅 Octobre 2026 & Mars 2027



Diagnostic
territorial



Elaboration d'une
ingénierie de
formation



Accompagnement
collectif de
proximité (GT)



Retour
d'expérience
(bilan à 6 mois / à
12 mois)

Suivi des
indicateurs



Réflexion sur la mise en place d'une « charte/label entreprise accueillante »





15 avril 2026
19 mai 2026



En distanciel

OBJECTIFS

- Structurer une ingénierie de formation en s'appuyant sur une logique de mutualisation, montée en compétences, valorisation des bonnes pratiques
- Constituer les bases d'un parcours de formation « Attractivité » qui fera partie intégrante de la stratégie des structures en interne et sur leurs territoires
- Mettre en œuvre la formation par un organisme de formation tiers
- Evaluer la formation et ajuster l'ingénierie en fonction des retours des établissements pilotes

LIVRABLES

- Parcours et programmes de formation avec fiches modules par typologie d'acteurs (activités, territoires, effectifs...)

DES ATTENTES RECURRENTES ET DES LEVIERS D' ACTIONS PRIORITAIRES

5 grands axes d'amélioration identifiés dans le cadre de ce diagnostic :

- Conditions de travail
- Communication
- Recrutement
- Développement des compétences
- Management

Soit la mise en place de 5 groupes de travail pour :

- Co-construire des solutions opérationnelles
- Les tester avec un club d'établissements volontaires : Le Club On'Board
- Procéder à un retour d'expériences
- Envisager un éventuel essaimage à d'autres territoires



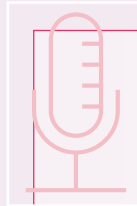
TRAVAILLONS ENSEMBLE SUR DES LEVIERS CONCRETS



Groupe de travail N°1 :

- Conditions de travail (rémunération, avantages sociaux, QVCT...)

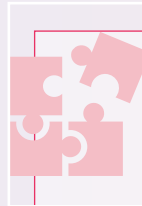
• Mars 2026



Groupe de travail N° 2 :

- Communication interne et externe, réseaux sociaux

• Avril 2026



Groupe de travail N° 3 :

- Diversification des recrutements, intégration, fidélisation

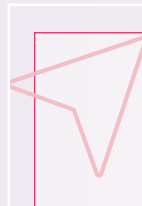
• Mai 2026



Groupe de travail N° 4 :

- Développement des compétences, évolution professionnelle

• Juin 2026



Groupe de travail N° 5 :

- Posture et culture managériale

• Septembre 2026



Groupe de travail N°6 :

- A déterminer



Ces thématiques pourront évoluer en fonction des travaux issus des groupes, pour répondre aux attentes et besoins des adhérents.

COMPOSITION DU CLUB ON'BOARD À DATE

10 ÉTABLISSEMENTS DANS CHAQUE TERRITOIRE CIBLE (HERAULT ET TARN) ET 7 ÉTABLISSEMENTS HORS TERRITOIRE CIBLE

✓ Hérault : 10 établissements

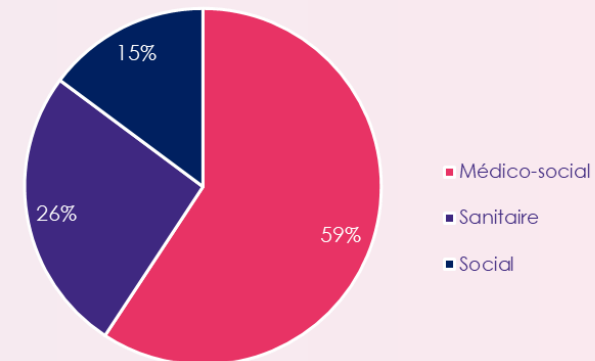
- SOCIAL : 2
- SANITAIRE : 2
- MEDICO-SOCIAL : 6
 - Etb't pour personnes âgées : 1
 - Etb't pour adultes et enfants handicapés : 5

✓ Tarn : 10 établissements

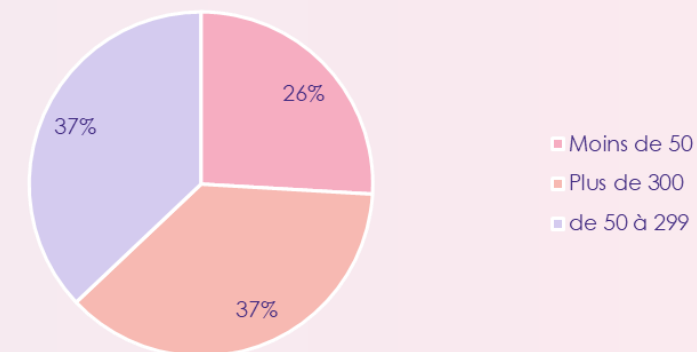
- SANITAIRE : 3
- MEDICO-SOCIAL : 7
 - Etb't pour personnes âgées : 6
 - Etb't pour adultes et enfants handicapés : 1

✓ Autres départements : 7 établissements

- ✓ SOCIAL : 2
- ✓ MEDICO-SOCIAL : 5
 - Etb't pour personnes âgées : 3
 - Etb't pour adultes et enfants handicapés : 1
 - ESAT : 1



Répartition par nombre de salariés



CONTRIBUTEUR ET ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR.

— Pourquoi rejoindre le Club On'Board?

- Travailler sur vos propres outils (recrutement, intégration, fidélisation).
- Bénéficier de l'accompagnement collectif de proximité.
- Rencontrer des pairs et partager vos retours d'expérience.
- Être les premiers bénéficiaires et futurs ambassadeurs des solutions co-crées.
- Participer à un projet singulier en Occitanie, avec un potentiel d'essaimage régional/national.



Nous avons besoin de vous !

Entre 7 et 12 jours sur ces 18 prochains mois

- ✓ Par mail à Fabienne Bruyère : Fabienne.BRUYERE@opco-sante.fr
- ✓ En suivant ce lien : <https://forms.office.com/e/3vGNZ6PUf6>
- ✓ En flashant le QR code avec votre téléphone



10

C'EST À VOUS !

C'est à vous !





ensemble on va plus loin

Recruter, former, sécuriser
les parcours professionnels,
c'est plus facile avec
un partenaire

Pour toutes questions, nous restons à votre écoute :

- **OPCO Santé**
Fabienne Bruyère
05 34 31 34 74
fabienne.bruyere@opco-sante.fr



- **Arthur Hunt Consulting**
Catherine Chesnais
06.87.42.73.30
chesnais@arthur-hunt.com



OPCO
SANTÉ