



SYNTHÈSE

Hospitalisation privée à statut commercial

Les attentes des jeunes en matière d'emploi

Décembre 2025

Le présent document constitue la synthèse du rapport final de l'étude sur les attentes des jeunes en matière d'emploi au sein de la branche de l'hospitalisation privée à statut commercial (HP), réalisée par le cabinet Arthur Hunt Consulting sur la période d'octobre 2024 à avril 2025.

**L'équipe de mission remercie
chaleureusement la branche, l'OPCO Santé, l'ensemble des
professionnels et les jeunes mobilisés au cours de cette étude.**



TABLE DES MATIÈRES

PARTIE A.....	8
Objectifs et méthodologie.....	8
PARTIE B	11
Jeunes générations et emploi : une évolution des priorités et des perceptions	11
La jeunesse et le rapport au travail	12
Une évolution des priorités vis-à-vis du monde du travail	12
Un parcours d'orientation influencé par l'entourage, les expériences et les rencontres	13
PARTIE C	14
L'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico-social auprès des jeunes.....	14
L'utilité sociale contrastée par une faible attractivité	15
Les principaux obstacles à l'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico-social : une réalité multifactorielle... 16	
PARTIE D.....	17
Des difficultés de recrutement persistantes.....	17
Le recrutement d'infirmier, une tension persistante renforcée par une grande volatilité.....	18
Aide-soignant : un décalage entre l'offre de formation et le volume de candidats	18
Accompagnant éducatif et social, un métier méconnu, peu valorisé	19
Baccalauréats Professionnels Accompagnement, Soins et Service à la Personne (ASSP)/ Services Aux Personnes et Aux Territoires (SAPAT) des filières « par défaut »	19
Kinésithérapeute - Manipulateur en radiologie médicale – Ergothérapeute.....	21
Agent thermal (ADST) ou Agent soignant thermal (AST)	21
PARTIE E	23
Des leviers d'attractivité à explorer	23
Les conditions de travail, une réflexion nécessaire	24
La rémunération, des améliorations attendues, parfois engagées mais peu visibles, voire peu compréhensibles	25
Une visibilité nécessaire quant aux parcours et aux opportunités de carrière.....	26
Une insertion professionnelle rapide, en proximité, à faire valoir.....	27
La Marque employeur : l'atout différenciant pour attirer et fidéliser.....	28
PARTIE F	29
Les recommandations.....	29
1/ RÉPUTATION – IMAGE – NOTORIÉTÉ	31
2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION.....	34
2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION.....	37
3/ FIERTÉ-RECONNAISSANCE	39
4/ ÉQUILIBRE DE VIE	42
5/ INNOVATION.....	45
PARTIE G	47

TABLE DES MATIÈRES



Observatoire
des métiers
du soin et du lien

OPCO
SANTÉ

Annexes	47
Le détail des entretiens et explorations réalisés	48
La segmentation des répondants.....	49



Glossaire des acronymes employés

ADST : Agent de Service Thermal

AES : Accompagnant Educatif et Social

AFEST : Action de Formation en Situation de Travail

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

ARACT : Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ARS : Agence Régionale de Santé

AS : Aide-Soignant

ASH : Agent de Service Hospitalier (sanitaire) / Hôtelier (médico-social)

ASSP : Accompagnement, Soins et Service à la personne

AST : Agent Soignant Thermal

CAE : Contrat Allocation Etudes

CEP : Conseil en Evolution Professionnelle

CFA : Centre de Formation Apprentissage

CNETH : Conseil National des Etablissements thermaux

DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

HAS : Haute Autorité de Santé

IA : Intelligence Artificielle

IDE : Infirmier Diplômé d'Etat

IFAS : Institut de Formation d'Aide-Soignant

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

IPA : Infirmier en Pratique Avancée

MFR : Maison Familiale Rurale

PMSMP : Période de mise en situation en milieu professionnel

POEC : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective

POEI : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle

QVCT : Qualité de vie et des conditions de travail

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SAPAT : Services Aux Personnes et Aux Territoires

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

- Rapport « Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040 », OPCO Santé, dirigé et coordonné par Corinne Grenier, avec la contribution de Florent Giordano, 2020
- Quels sont les métiers les plus attractifs au sein de la FHP ? », Casden, 2023
- « Santé, social et médico-social : des professions au cœur de l'attention », DRESS, publication du 3/07/2024
- Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022
- 2ème édition du baromètre des tensions de recrutement (2023), AXESS
- Rapport de France Stratégie/DARES « Quels métiers en 2030 ? »
- Article France Travail « Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail », 16 août 2023
- Etude de l'APEC et TERRA NOVA, Rapport au travail « Loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle », février
- Webinaire de l'académie du MEDEF « Attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact », 14 mars 2023.
- Enquête Opinion Way pour 20 minutes : #Moi jeune : le selfie de la jeune génération (Saison 14), c'est quoi réussir sa vie », 2023 : un enquête menée auprès des jeunes de 18-30 ans
- Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022 : 25% des jeunes de 16-25 ans sondés y seraient sensibilisés
- Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail, « Les jeunes, des travailleurs comme les autres – Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés », Suzy CANIVENC, 2024
- Global Gen Z and Millennial Survey, Deloitte, 2023
- "True Gen" : Generation Z and its implications for companies (2018-2021), McKinsey,
- IFOP pour la FAGE (2023) : Enquête sur les préoccupations environnementales des jeunes
- Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »
- Trajectoires parcours et inégalité de l'APEC, « le monde du travail vu par les étudiant.es du supérieur – Un univers à la fois inquiétant et motivant », septembre 2024
- Enquête Besoins de Main d'Œuvre de Pôle emploi, 2024, cité par Welcome to the Jungle, « Marque employeur, la grande enquête – ce que vos salarié.es ne vous disent pas », 4 décembre 2023
- Baromètre des métiers préférés des jeunes, Olecio, 12/2024
- Opinion Way pour Sowen, « les jeunes et les nouveaux modes de travail », juin 2023
- Rapport de l'Institut Montaigne, « Une jeunesse plurielle – Enquête auprès des 17-24 ans », février 2022
- Sondage OpinionWay en partenariat avec Macdonald's France, « salaire et progression dans l'entreprise, priorités des jeunes », 2023
- Enquête HARRIS Interactive pour un réveil écologique, « les jeunes et la prise en compte des enjeux environnementaux dans le travail », mars 2022
- Welcome to the Jungle, « Marque employeur, la grande enquête – ce que vos salarié.es ne vous disent pas », 4 décembre 2023
- Article de l'EM Lyon « Les enjeux de marque employeur pour attirer et fidéliser les jeunes diplômés », Mars 2025

- Étude de la Fondation Clariane et IPSOS, menée dans 7 pays (Allemagne, Belgique, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni) auprès de 2100 jeunes âgés de 16 à 20 ans (300 par pays), du 16 octobre au 13 novembre 2023
- Etude NEXEM-IFOP, l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes, menée auprès des jeunes de 16-25 ans, du 22/08 au 02/09/2024

Liens :

- https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1970_num_18_1_2012
- <https://www.grimp.io/en/blog/travail-quattendent-les-jeunes-en-2024>
- <https://elandestalents.apicil.com/recrutement/recrutement-emploi-attentes-jeunes/>
- <https://fondation.clariane.com/aimer-soigner/temoignages-de-soignants>
- drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_formations-aux-professions-sociales



PARTIE A

Objectifs & méthodologie



Objectifs de l'étude

La Branche de l'hospitalisation privée à statut commercial a missionné le cabinet ARTHUR HUNT Consulting pour réaliser cette étude qui s'est déroulée de décembre 2024 à avril 2025, avec pour objectifs de :

1. Mettre en adéquation les attentes des jeunes de moins de 30 ans avec les besoins des employeurs au travers d'actions réalistes et réalisables.
2. Faire évoluer et revaloriser l'image du secteur (sanitaire, médico-social, thermalisme),
3. Favoriser l'orientation vers ses formations et ses métiers,
4. Répondre aux attentes des jeunes et aux besoins des employeurs.

De manière plus détaillée :

Identifier la perception qu'ont les jeunes du secteur, évaluer l'imaginaire véhiculé par certains métiers, repérer les éléments attractifs ou, au contraire, les causes de rejet de certaines professions

Comprendre les choix d'orientation (choisis, subis, influencés), évaluer les écarts entre les attentes et la réalité, repérer les raisons pour lesquelles ils ont envie de rester dans le secteur, ainsi que la projection sociale et professionnelle à moyen terme

Identifier les raisons des difficultés de recrutement des employeurs et les actions mises en place pour les contourner

Repérer l'adéquation possible entre les attentes des jeunes et les possibilités d'adaptation des établissements

Proposer des actions en faveur du recrutement, de l'insertion, de la fidélisation et de l'attractivité

Notre méthodologie

- ❖ **47 entretiens** ont été réalisés auprès **d'employeurs** (Directeurs, DRH, RRH) du secteur sanitaire, médico-social et du thermalisme, en tenant compte des types de structures, et de leur localisation géographique ;

● Partie A / Contexte, objectifs, méthodologie

- ❖ **4 entretiens** auprès de **représentants du personnel** ;
- ❖ **40 entretiens** auprès d'**organismes de formation** (IFSI, IFAS, lycées professionnels ASSP/SAPAT, CFA, AES, secrétaire médical, Manipulateur en électroradiologie médicale, kinésithérapeute).
- ❖ Parallèlement, **un E-questionnaire** a permis de recueillir le retour de **161 jeunes professionnels**, nouvellement rentrés dans l'emploi, et de **166 étudiants** inscrits en formation (sanitaire, médico-sociale, thermalisme).
- ❖ **6 focus group, 25 entretiens individuels** auprès d'**apprentis et différents micro-trottoir** ont permis de renforcer les résultats du E-Questionnaire.
- ❖ Enfin, **10 entretiens** auprès de partenaires et acteurs institutionnels ont été menés.



PARTIE B

Jeunes générations et emploi : une évolution des priorités et des perceptions



● Partie B / Jeunes générations et emploi : une évolution des priorités et des perceptions

Face aux tensions croissantes sur les métiers du soin, il apparaît essentiel d'éclairer les enjeux à l'œuvre afin de mieux saisir les dynamiques sous-jacentes.

En effet, une très grande majorité des établissements rencontrent des difficultés majeures de recrutement, avec pour les métiers les plus exercés, une pénurie de candidats diplômés ou un déficit de candidat avec le profil ou l'expérience recherchés.

Si ces difficultés ne sont pas propres au secteur – six métiers sur dix étant aujourd’hui considérés en tension selon la DARES, contre quatre sur dix avant la crise sanitaire - elles y prennent une intensité particulière tant les besoins sont pressants et les conditions d'exercice exigeantes.

La jeunesse et le rapport au travail

Le rapport des jeunes au travail est aujourd’hui au cœur des débats sociétaux tant il cristallise des perceptions et alimente de nombreux discours, parfois stéréotypés. Les différences générationnelles prennent une résonance particulière dans le sillage de la crise sanitaire de la Covid-19, véritable catalyseur des questionnements autour du sens, des conditions et de la finalité du travail.

Des concepts tels que la « grande démission », la « démission silencieuse » ou encore « la démission bruyante » ont émergé pour tenter de qualifier les nouveaux rapports au travail. Les jeunes sont souvent associés à ces tendances, à des représentations ou préjugés selon lesquels ils seraient moins investis, moins fidèles envers leur entreprise, désengagés.

Selon une étude de l'APEC et Terra Nova, 93% des managers interrogés, tous âges confondus, estiment que les jeunes entretiennent un rapport au travail différent de celui de leurs aînés. 76% considèrent que cette différence va perdurer, ce qui devrait caractériser un véritable changement générationnel.

Un décalage est également ressenti par la génération Z à l'égard de ses prédécesseurs qui représentera à elle seule 50% de la main d'œuvre d'ici 2030¹.

Une évolution des priorités vis-à-vis du monde du travail

Depuis les années 1970, les orientations professionnelles ont connu une transformation profonde. A l'époque, les jeunes se tournaient majoritairement vers les métiers manuels, avec une forte appétence pour les domaines de l'industrie, de l'artisanat et de

¹ Source : Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022

l'agriculture. Leur préoccupation première résidait dans la sécurité de l'emploi et ils privilégiaient les postes offrant stabilité et rémunération².

Au fil des décennies, ces attentes ont évolué, reflétant les changements de société et du marché du travail. Si elles diffèrent selon les profils, un socle commun se dessine : **la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, un environnement de travail flexible, des horaires aménageables et davantage de temps consacré à l'épanouissement personnel**³.

Dans cette dynamique, la stabilité dans le poste semble jouer un rôle secondaire⁴.

Pour autant, il est essentiel de reconnaître que les attentes fondamentales des jeunes convergent largement avec celles de leurs aînés : la recherche en priorité d'un emploi bien rémunéré, stimulant intellectuellement et compatible avec leur vie personnelle.

La moitié des étudiants et jeunes professionnels est influencée par l'entourage familial et social dans la découverte du secteur sanitaire et médico-social, et des métiers auxquels ils se destinent. Un modèle inspirant, la prise en charge de personnes en fragilité dans le cercle proche, la possibilité de découvrir les environnements de travail jouent un rôle décisif dans l'orientation.

Ainsi, l'environnement agit souvent comme déclencheur de vocation ou facilitateur d'accès à l'information et au réseau professionnel, tout en favorisant l'adhésion aux valeurs du secteur (entraide, bienveillance, impact concret et immédiat...).

Un parcours d'orientation influencé par l'entourage, les expériences et les rencontres

L'acquisition d'une expérience dans le secteur – stage d'observation, emploi – représente un second facteur structurant, mentionné par 39% des étudiants et 31% des professionnels. Ces immersions permettent une meilleure compréhension des réalités du métier et peuvent renforcer la motivation à s'y engager.

Les jeunes (24%) mettent également en évidence le soutien de l'environnement éducatif (conseillers en orientation professionnelle, professeurs...), l'impact de salons et d'évènements spécifiques dans le processus d'orientation (16%), ce qui souligne l'intérêt de renforcer ces dispositifs.

² https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1970_num_18_1_2012

³ <https://www.grimp.io/en/blog/travail-quattendent-les-jeunes-en-2024>

⁴ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022 : 25% des jeunes de 16-25 ans sondés y seraient sensibilisés



PARTIE C

L'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico- social auprès des jeunes



L'utilité sociale contrastée par une faible attractivité

L'utilité et l'impact social des métiers du secteur sanitaire et médico-social

Les jeunes attribuent au travail une signification particulière, en lien étroit avec leurs valeurs personnelles. 76% d'entre eux estiment que leur poste doit être en phase avec leurs convictions et deux tiers refusent de travailler pour une entreprise dépourvue d'impact positif sur la société⁵.

Dans ce cadre, le contact humain, la capacité à pouvoir aider et accompagner, à **prendre soin** constituent les premiers éléments de motivation à rejoindre le secteur et à exercer son métier (77% des étudiants, 55% des jeunes professionnels), même s'ils ont tendance à s'émousser lors de l'entrée dans le monde du travail.

L'intérêt, le sens, l'utilité des missions sont largement soulignés ainsi que la possibilité de **travailler en accord avec ses convictions et ses valeurs** (50% des étudiants, 41% des jeunes professionnels).

Du côté des étudiants, cette orientation vers un métier porteur de sens se confirme, voire s'intensifie. Leur engagement est nourri par une volonté de se sentir utiles, non seulement à travers les compétences techniques acquises, mais aussi en apportant un soutien émotionnel et relationnel. Ils expriment également une forte attente de cohérence entre leurs convictions personnelles et leurs activités professionnelles. **Le sentiment d'aider au quotidien est ainsi considéré comme un moteur fort d'engagement professionnel et personnel.**

Par ailleurs, les jeunes intéressés par ces carrières ont une conscience claire de l'engagement qu'elles nécessitent. 69% reconnaissent l'implication quotidienne que ces professions exigent sachant que pour 63% des répondants, l'intérêt d'aider les autres constitue une motivation profonde⁶.

Pour autant, malgré cette reconnaissance du caractère indispensable des métiers du soin, il est constaté un faible taux d'intention d'engagement professionnel. En effet, seuls 15% des jeunes se disent prêts à envisager une carrière dans ces secteurs⁷.

Ce paradoxe entre admiration et manque d'attractivité peut s'expliquer par plusieurs représentations persistantes : pénibilité physique et exigences émotionnelles, horaires contraignants, manque de reconnaissance, faible niveau de rémunération.

⁵ Webinaire MEDEF de l'Académie, « Attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact ? », 2023

⁶ Étude de la Fondation Clariane et IPSOS, menée dans 7 pays (Allemagne, Belgique, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni) auprès de 2100 jeunes âgés de 16 à 20 ans (300 par pays), du 16 octobre au 13 novembre 2023

⁷ Etude NEXEM-IFOP, l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes, menée auprès des jeunes de 16-25 ans, du 22/08 au 02/09/2024

La faible attractivité des métiers de la santé

Malgré cette reconnaissance du caractère indispensable des métiers du soin, il est constaté un faible taux d'intention d'engagement professionnel. En effet, seuls 15% des jeunes se disent prêts à envisager une carrière dans ces secteurs⁸.

Ce paradoxe entre admiration et manque d'attractivité peut s'expliquer par plusieurs représentations négatives persistantes :

- ❖ pénibilité physique et exigences émotionnelles
- ❖ horaires contraignants
- ❖ manque de reconnaissance
- ❖ faible niveau de rémunération

Bien que l'idée de contribuer positivement à la société puisse les séduire, leur décision d'engagement professionnel est ainsi influencée par des considérations concrètes qui jouent un rôle déterminant dans leur choix d'orientation.

Les principaux obstacles à l'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico-social : une réalité multifactorielle

Plusieurs facteurs expliquent la dissonance entre la perception de ces métiers et l'absence d'intention de s'y orienter.

Des conditions de travail perçues comme éprouvantes

L'une des principales barrières à l'orientation concerne des conditions de travail considérées comme difficiles. Selon l'étude de la fondation Clariane, 64% des jeunes estiment que ces métiers requièrent de lourds sacrifices, ce qui témoigne de la conscience des exigences liées au travail soignant. Les horaires contraignants, les rythmes de travail décalés, la charge physique et émotionnelle peuvent représenter des éléments dissuasifs.

⁸ Etude NEXEM-IFOP, l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes, menée auprès des jeunes de 16-25 ans, du 22/08 au 02/09/2024



PARTIE D

Des difficultés de recrutement persistantes



● Partie D / Des difficultés de recrutement persistantes

Le recrutement d'aide-soignant (AS), d'infirmier (IDE), d'accompagnant éducatif et social (AES) reste complexe. Le manque de candidatures est souligné et les éléments de motivation à rejoindre tel ou tel employeur concernent la rémunération proposée, le type de contrats, la solidité et la stabilité de l'organisation, gage d'une charge de travail adaptée et d'un climat social apaisé. Les conditions de travail, la proximité géographique, la taille de la structure sont également des critères déterminants.

Cette capacité à choisir, mais aussi à mettre de la distance avec le cadre professionnel, sont autant d'éléments qui viennent interroger leurs pairs pour lesquels le secteur et ses métiers s'apparentent à des valeurs d'engagement, de dévouement.

Le recrutement d'infirmier, une tension persistante renforcée par une grande volatilité

Une mauvaise orientation scolaire constitue la première cause d'abandon de la préparation au diplôme d'infirmier. A cet effet, le **premier stage est une étape clé qui va conduire à poursuivre la formation ou à envisager un changement de parcours.**

Une multiplicité de facteurs va ensuite influencer l'orientation vers tel ou tel employeur : le niveau de rémunération, l'image de l'établissement, la qualité de la prise en charge, la concurrence, les conditions de travail, le projet médical/de soins, la localisation... Cette analyse est accentuée par la recherche d'une **forme de travail dite flexible** qui se traduit par le souhait d'un **CDD en priorité**, la possibilité de travailler en vacation (ex : outils de gestion des remplacements, intérim...), un fonctionnement « **à la carte** ».

Les périodes d'accueil et d'intégration sont ainsi décisives au risque de voir les nouvelles recrues quitter l'établissement dans les premiers mois, voire les premières semaines.

Aide-soignant : Un décalage entre l'offre de formation et le volume de candidats

Les motivations sont multiples à préparer le diplôme. **Le terme de vocation** est généralement exprimé avec une appétence pour le secteur, la personne âgée, un cadre social et familial favorisant la proximité avec des personnes vulnérables.

La formation capte également des jeunes en parcours de vie fragile pour lesquels la nécessité économique de travailler s'impose. Pour ceux ayant eu un parcours scolaire complexe, le métier peut permettre de gagner en valorisation, d'autant que les opportunités d'emploi sont importantes. Des salariés en reconversion professionnelle et des personnes éloignées de l'emploi composent également les promotions.

● Partie D / Des difficultés de recrutement persistantes

Pour autant, le taux de remplissage se situe en moyenne à 75% avec un taux d'abandon qui progresse (+9% entre 2022 et 2023)⁹. Le métier est en effet méconnu, souvent perçu comme restrictif sur les missions, avec un niveau de compétences sous-estimé et des conditions de travail contraignantes.

Les difficultés financières représentent également une cause importante d'arrêt de la formation. Aussi, l'apprentissage est particulièrement adapté avec une rémunération et une capacité à rentrer rapidement dans le métier.

Enfin, les passerelles entre métiers sont encore à renforcer. En effet, la marche semble haute à franchir entre aide-soignant et infirmier, alors que les étudiants non retenus sur Parcoursup ne la perçoivent pas comme une étape transitoire.

Accompagnant éducatif et social, un métier méconnu, peu valorisé

Le métier est méconnu, peu valorisé (diplôme de niveau 3). Les jeunes, souvent en rupture scolaire, peuvent être orientés par des missions locales/missions jeunes qui y voient la possibilité de les immerger rapidement dans le monde professionnel.

Dans ce cadre, le nombre d'inscrits (-6,6 %) et de personnes diplômées (-9,2 %) diminue de manière importante avec un taux d'interruption élevé (12,4%)¹⁰ pour raisons personnelles, professionnelles, ou des difficultés liées au stage ou à l'alternance (9%).

Dans 6 % des cas, il s'agit de motifs financiers et la question de la mobilité est régulièrement évoquée. De fait, la formation est généralement suivie en contrat de professionnalisation, en contrat d'apprentissage ou via un soutien financier de l'employeur et/ou de la région, ce qui permet de palier aux situations de précarité.

Baccalauréats Professionnels Accompagnement, Soins et Service à la Personne (ASSP)/ Services Aux Personnes et Aux Territoires (SAPAT) des filières « par défaut »

Les baccalauréats professionnels ASSP/SAPAT (niveau 4) offrent une formation pratique appréciée des employeurs, avec des jeunes motivés à travailler dans le domaine du

⁹ https://www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_formations-aux-professions-de-sante#:~:text=Les%20professions%20concern%C3%A9es%20sont,%C3%A9lectroradiologie%20m%C3%A9dicale%2C%20kin%C3%A9sith%C3%A9rapie%2C%20p%C3%A9dicure%2D

¹⁰ https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_formations-aux-professions-sociales

● Partie D / Des difficultés de recrutement persistantes

soin. Cependant, leurs compétences et connaissances manquent de spécialisation et de valorisation (6 stages : Petite enfance, EHPAD, service technique).

En parallèle, le diplôme d'AES, bien que de niveau inférieur (niveau 3), propose une spécialisation plus poussée, ce qui crée une confusion quant à son positionnement par rapport aux baccalauréats professionnels.

Concernant les AS et AES, le déficit de candidatures est ainsi pallié par le recrutement d'auxiliaires de vie, d'ASH, de jeunes disposant du Bac Pro SAPAT / Bac Pro ASSP, en contrat de professionnalisation, mais aussi de personnes éloignées de l'emploi, ensuite

● Partie D / Des difficultés de recrutement persistantes

accompagnés dans l'obtention du diplôme dès lors qu'ils présentent les compétences et les appétences.

La Validation des Acquis de l'Expérience « classique » ou inversée, l'apprentissage, la formation de référents AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) sont également des moyens de former les « faisant fonction de... » tout en valorisant les professionnels en poste.

Kinésithérapeute - Manipulateur en radiologie médicale – Ergothérapeute

Les tensions sur les métiers paramédicaux sont élevées depuis plusieurs années, renforcées par des possibilités de travail en libéral (kinésithérapeute, ergothérapeute).

- ❖ Le nombre d'étudiants en formation **masseur-kinésithérapeute** progresse légèrement depuis 2021 (+1,8%) tout comme le nombre de diplômés (+4%). En revanche, les interruptions définitives augmentent et les interruptions provisoires sont liées à des départs en césure (50%).
- ❖ Concernant les **manipulateurs en radiologie médicale**, le métier reste méconnu avec une visibilité sur la dimension technique mais nettement moins sur celle des soins. Les interruptions définitives concernent un changement d'établissement ou une exclusion de la formation.
- ❖ De son côté, le métier **d'ergothérapeute** fait face à une tension qui devrait encore s'affirmer. En effet, le nombre d'inscrits est en régression (-7,9%) même si le nombre de personnes diplômées évolue à la hausse (+2,7%). Le métier reste méconnu tant en termes de contenus que d'accessibilité et de débouchés. Les interruptions provisoires et définitives concernent des raisons personnelles, des difficultés scolaires ou un changement d'établissement.

Agent thermal (ADST) ou Agent soignant thermal (AST)

Le recrutement d'agents thermaux repose sur un vivier local avec une priorité de réembauche des saisonniers d'une année sur l'autre. L'enjeu repose sur un volume de candidatures insuffisant ainsi que sur la capacité à se projeter dans le secteur.

L'accès au métier ne nécessitant pas de diplôme spécifique, les nouvelles recrues sont accompagnées par leurs pairs pour l'acquisition des tâches techniques dès lors qu'elles présentent des qualités relationnelles, d'écoute, de gestion de situations humaines complexes.

● Partie D / Des difficultés de recrutement persistantes

Certains établissements structurent un parcours de formation terrain, sur mesure, ou ont recours à des dispositifs d'immersion (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel, Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective, journées terrain).

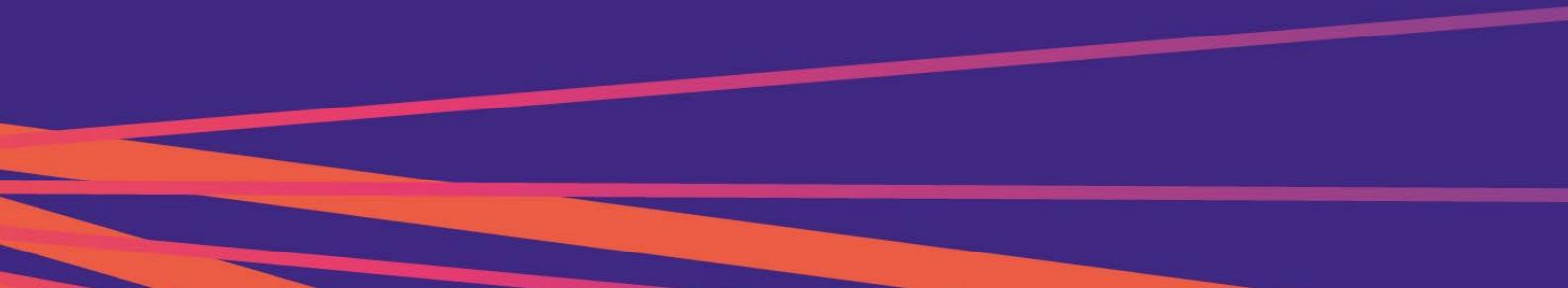
A noter que la dimension médicale peut être occultée au profit d'une vision centrée sur le bien-être, alors que certaines pathologies sont lourdes, sur un temps d'accompagnement long.

Si la formation se distingue par deux parcours, ceux-ci restent peu visibles : un titre d'agent thermal de 500 h (niveau CAP/BEP), un parcours d'hydrobalnéologue (800h) relatif au thermoludisme.

L'absence d'une obligation de diplôme a ainsi tendance à dévaloriser le métier alors qu'il faut de réelles compétences techniques et comportementales.



Des leviers d'attractivité à explorer



Si 70% des jeunes professionnels ayant participé à l'enquête déclarent **avoir une image favorable du secteur de la santé**, conforme à celle qu'ils avaient avant de travailler, **30% souligne un décalage** avec la réalité du terrain : manque de moyens humains et financiers, conditions de travail difficiles, surcharge de travail, lourdeurs administratives...**Cette tendance se confirme auprès des étudiants** qui se sont exprimés via le questionnaire, les focus group, les entretiens individuels.

Le secteur médico-social est perçu positivement par plus de la majorité des professionnels (53%) et conforme à celle qu'ils avaient avant de travailler (75%). **Un décalage avec la réalité** est néanmoins observé (25% des répondants) pour des raisons similaires : manque de moyens, conditions de travail difficiles, lourdeur administrative. Le terme de maltraitance est notamment évoqué à plusieurs reprises faute de personnels. La perception des étudiants est similaire.

Si le secteur du thermalisme bénéficie d'une bonne image, il apparaît surtout comme méconnu, tant auprès des étudiants que des professionnels. Les qualificatifs associés renvoient majoritairement à l'univers de **la santé et du bien-être**.

L'expression des professionnels met ainsi en lumière une perception contrastée de la réalité du métier :

- ❖ Si 53 % d'entre eux estiment que leur situation correspond à la vision qu'ils en avaient au cours de leurs études, 47 % expriment une déception liée à des conditions de travail plus difficiles que prévues.
- ❖ Pour certains, cette confrontation brutale au terrain engendre un sentiment de désillusion qui affecte durablement leur motivation.
- ❖ Pour d'autres, cette mise en situation concrète agit comme un révélateur, à la fois des contraintes du métier mais aussi de sa richesse et de sa profondeur.

Les conditions de travail, une réflexion nécessaire

La transition entre le monde étudiant et la vie professionnelle constitue ainsi une étape charnière, mais aussi un moment de fragilité, souvent marqué par des sentiments d'incertitude ou de déséquilibre.

Or, le secteur fonctionne de manière cadrée pour assurer une prise en charge continue ce qui peut constituer un point d'achoppement. Des effectifs souvent tendus et des profils de plus en plus lourds et complexes peuvent également mettre en difficultés ces nouvelles recrues qui ne disposent pas toujours de l'expérience nécessaire.

Dans ce cadre, une forme d'idéalisé peut être mise à mal avec le sentiment de ne pas pouvoir accompagner le résident/le patient dans le niveau de qualité attendu et se traduire par une perte de sens, de désengagement, voire des démissions précoces.

Les conditions de travail sont ainsi déterminantes (plannings, Week-end, travail de nuit, accompagnement à la prise de poste...).

Aussi, **le recrutement en CDD** est largement attendu par les jeunes professionnels et permet de pallier au besoin d'un équilibre vie privée / vie professionnelle. De même, les horaires en 10h /12h sont de plus en plus attendus par les nouvelles générations pour bénéficier d'une liberté d'actions, ce qui n'est pas toujours perçu de manière favorable par les professionnels en poste et plusieurs syndicats. En effet, ceux-ci s'opposent à cette disposition compte tenu du risque sur la qualité de prise en charge, de la difficulté du métier et des possibilités d'usure professionnelle de manière prématurée.

Au-delà de cette recherche, les jeunes générations expriment des attentes élevées quant à la qualité de vie au travail. Ils accordent une importance toute particulière à l'environnement de travail, à l'ambiance, aux relations interpersonnelles, à un management participatif, ce qui traduit une aspiration forte à être écoutés, considérés et impliqués dans les décisions qui les concernent.

Dans le secteur du thermalisme, le principal frein au recrutement et à la fidélisation concerne la saisonnalité structurelle des contrats, combinée à une absence de perspective d'évolution. Pour autant, cette configuration saisonnière peut être appréciée pour des profils en recherche de conciliation vie professionnelle/personnelle.

- ❖ **La mise en pratique pendant la formation permet ainsi de renforcer la cohérence entre le projet professionnel et la motivation personnelle.**
- ❖ **La période d'accueil, d'intégration et d'accompagnement est décisive.**
- ❖ **De même, les conditions de travail sont un point essentiel d'attractivité, tout comme la rémunération.**

La rémunération, des améliorations attendues, parfois engagées mais peu visibles, voire peu compréhensibles

La rémunération constitue un levier central dans le choix d'un métier ou d'un employeur. Elle influence non seulement la décision mais aussi l'attractivité d'un secteur ou d'une fonction.

Au-delà de l'aspect économique, la rémunération est perçue comme un marqueur de reconnaissance : elle traduit la valeur accordée aux compétences, à l'implication et à l'engagement. Toutefois, elle ne constitue pas le seul moteur.

Selon l'étude NEXEM-IFOP, le niveau de rémunération arrive en 3^{ème} position des raisons pour lesquelles les jeunes n'envisagent pas de s'orienter vers ce secteur, derrière la

charge émotionnelle (41%) et les conditions de travail difficiles (38%)¹¹. Il est d'ailleurs souligné un paradoxe entre l'utilité sociale de ces métiers et l'absence de reconnaissance financière et de valorisation du secteur par la société (73%).

Pour 50% des jeunes professionnels, la rémunération apparaît ainsi comme le point d'insatisfaction principale, souvent lié à un déséquilibre entre l'investissement personnel et la reconnaissance matérielle ou symbolique, 2^{ème} point d'insatisfaction exprimé par 45% des jeunes professionnels.

Du côté des étudiants, cette tendance se confirme en amont de l'entrée dans la vie active. 49 % affirment qu'un niveau de rémunération insuffisant aurait pu freiner leur choix d'orientation, renforcé par des perspectives d'évolution salariale jugées faibles. 32 % évoquent aussi le manque de reconnaissance comme un obstacle potentiel.

Le manque de valorisation sociale et la méconnaissance des métiers par les autres professionnels de santé ou le grand public peuvent aussi affecter l'orientation et la motivation.

Au sein du thermalisme, la rémunération reste un point de tension avec des salaires proches du SMIC et peu d'avantages associés, même si certains établissements ont pu apporter des améliorations (prime d'ancienneté, 13ème mois pour les employés saisonniers titulaires, prime de fidélité à 15/20/30 ans...).

- ❖ Si certaines structures ont d'ores et déjà engagé des améliorations en termes de rémunération, ces possibilités restent liées aux moyens disponibles et donc peu lisibles à l'échelle du secteur.
- ❖ De plus, il est souligné une méconnaissance des conditions de rémunération perçues comme moins favorables (salaire net, quid de la reprise d'ancienneté, impact sur la retraite...).
- ❖ Il s'avère ainsi nécessaire de réexpliquer, clarifier la rémunération, les avantages sociaux (tickets resto, mutuelle, prévoyance, aides à la mobilité...), les impacts sur la retraite au travers d'ateliers collectifs, dès l'intégration.

Une visibilité nécessaire quant aux parcours et aux opportunités de carrière

Les possibilités d'apprendre, de monter en compétences font partie des critères d'orientation vers le secteur et ses métiers, même si ces avantages restent trop peu valorisés selon les jeunes étudiants et professionnels.

¹¹ Etude NEXEM-IFOP, l'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes, menée auprès des jeunes de 16-25 ans, du 22/08 au 02/09/2024

● Partie E / Des leviers d'attractivité à explorer

Les **perspectives de carrière** (24% des étudiants, 15% des jeunes professionnels) et les **opportunités d'emploi** (16% des étudiants, 20% des jeunes professionnels) sont également considérées comme des **atouts du secteur**, à renforcer.

Dans ce cadre, les étudiants sont nombreux à souhaiter une meilleure information sur les possibilités de débouchés (43%), les possibilités d'évolution à long terme (45%), la réalité quotidienne des organisations et des métiers (53% - journée type, horaires de travail, types de missions...).

À moyen ou long terme, une part des professionnels exprime aussi l'ambition d'accéder à des postes à responsabilité même si le souhait d'évolution se heurte à différents obstacles (perspectives limitées, accès restreint aux formations longues, charge de travail parfois jugée incompatible avec une démarche de progression).

Focus sur la formation et l'apprentissage :

72% des professionnels considèrent que la formation est adaptée à la réalité du métier, même s'ils soulignent une dominante théorique versus des attentes en termes de pratiques... La formation continue comble ensuite les écarts.

L'apprentissage joue **un rôle déterminant dans la consolidation des parcours** en permettant de confirmer l'orientation, d'affiner la préférence pour certains services ou publics, ou encore de **bénéficier d'un soutien financier** (34% des répondants). D'autres sont animés par le **souhait d'une formation active**, concrète et ancrée dans la réalité du terrain, leur permettant d'apprendre plus vite et plus efficacement par l'expérience.

Par ailleurs, l'apprentissage est généralement trouvé sans difficulté, grâce au soutien des établissements de formation, à un réseau personnel ou professionnel déjà constitué... Les difficultés, quand elles existent, relèvent d'un **manque d'offres disponibles**, d'un **fort volume de candidatures** ou d'un **accompagnement insuffisant** pour sécuriser la recherche.

Dans l'ensemble, **l'expérience en apprentissage dépasse les attentes**, en particulier sur le plan humain et professionnel. Toutefois, certains expriment une déception liée à une charge de travail importante, un manque de moyens, de reconnaissance ou d'organisation. **L'alternance peut aussi faire évoluer l'orientation**. Cette immersion peut conduire à envisager un **changement de secteur**, ou à vouloir **se spécialiser** davantage. Dans tous les cas, elle **renforce ou redéfinit les projets professionnels** de manière plus concrète et affirmée.

Si l'apprentissage permet de rentrer rapidement dans le monde du travail, il s'agit d'un investissement pour l'employeur avec une incertitude sur la possibilité de recruter in fine. Par ailleurs, si le rythme semble adapté pour les niveaux infra-bac (AS, ASH, bac Pro ASSP, Bac pro SAPAT...), il est encore à ajuster pour certains diplômes (ex : IDE).

Une insertion professionnelle rapide, en proximité, à faire valoir

La possibilité d'exercer un travail sur l'ensemble du territoire est appréciée. Cette opportunité évolue ensuite vers la capacité à pouvoir travailler à proximité de son domicile (23% des jeunes professionnels- 9% des étudiants). Il s'agit d'un atout majeur, permettant d'adapter les enjeux de carrière et de projets de vie.

La forte tension sur les secteurs du sanitaire et du médico-social contribue à faciliter l'intégration dès la sortie d'école. A cet effet, les jeunes professionnels ont rejoint leur employeur pour des raisons d'opportunité mais aussi d'environnement et de conditions de travail (**46 %** pour la localisation géographique, **35%** pour les conditions de travail, **27 %** pour le type de prise en soins proposé, **25 %** en raison de la typologie des patients ou résidents).

La Marque employeur : l'atout différenciant pour attirer et fidéliser

Une multiplicité de facteurs influencent ainsi l'orientation vers tel ou tel employeur et il convient de travailler sur sa Marque Employeur (réputation/notoriété, conditions de travail...) en parallèle.

Au-delà d'actions de communication, cette Marque Employeur doit reposer sur des éléments étayés et vérifiés, portés et incarnés par le management.

Le déploiement d'une démarche qualité est également de nature à renforcer l'image du secteur et de ses établissements.



Observatoire
des métiers
du soin et du lien

OPCO
SANTÉ

PARTIE F

Les Recom- mandations



● Partie F/ Nos recommandations

Dans un contexte où les métiers de la santé sont souvent perçus à travers le prisme des difficultés et des contraintes, il est essentiel **d'inverser le regard sur le secteur et ses professions.**

Ces recommandations visent à explorer comment renforcer l'attractivité du secteur et des métiers, valoriser les parcours personnels et professionnels, apporter des perspectives de carrière, tout en assurant une reconnaissance des compétences et de l'engagement des jeunes professionnels

L'objectif est de transformer les perceptions et les représentations, de répondre aux aspirations des jeunes, de pallier les difficultés du secteur à court/moyen/long terme.

Loin de pouvoir couvrir toutes les initiatives déjà en place, nous avons souhaité nous recentrer sur **5 questions structurantes en suivant le parcours d'un Personae type** pour ensuite proposer des pistes sur lesquelles la profession pourrait s'appuyer :

1/ Moi jeune, quels sont mes « Driver »¹² pour m'orienter vers le secteur sanitaire, médicosocial et du thermalisme ?

Mettre en avant / stimuler ces « Driver » par l'image et la communication :
« Choisir le soin – C'est donner un Élan à sa Vie ! »

2/ Moi jeune, comment je m'assure de faire le bon choix ?

Offrir un parcours de formation, de recrutement et d'intégration positifs, en phase avec mes aspirations :

« Professionnels/Organismes de Formation / Jeune : Faire bonne impression dès la première fois ! »

3/ Moi jeune, comment je suis fier(e) de mon métier ?

Offrir des soins de qualité, c'est commencer par reconnaître les soignants à leur juste valeur :

« Soigner les patients, valoriser les salariés ! »

4/ Moi jeune professionnel(le), comment je reste convaincu(e) de mon choix ?

Regarder le métier dans sa globalité :

« Des exigences, certes, et aussi des possibilités d'équilibre de vie ! »

5/ Moi, étudiant(e) ou jeune professionnel(e), comment vivre avec mon temps ?

Apporter et travailler avec les Innovations :

« La santé de demain, c'est déjà mon quotidien »

¹² Motivations 1ères

1/ RÉPUTATION – IMAGE – NOTORIÉTÉ

« Choisir le soin – C'est donner un Elan à sa Vie ! »

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- Pour 50% des étudiants (41% des professionnels), **l'intérêt, le sens, l'utilité des missions** sont largement soulignés ainsi que la possibilité de travailler en accord avec ses **convictions et ses valeurs**.
- La **vocation** est largement évoquée comme moteur pour exercer ces métiers.
- Pour 49% des jeunes, le **milieu familial et social** a joué un rôle de 1er influenceur
- Une **communication positive, affinitaire et puissante** sur le dynamisme du secteur et ses métiers, ses opportunités, plutôt que sur ses difficultés est un levier fondamental. 25% des étudiants affirment qu'une meilleure information via les **réseaux sociaux** aurait renforcé leur choix d'orientation.
- 20% des étudiants et jeunes professionnels ont découvert leur **formation et métier** « par hasard ». Or, il existe plus de **200 métiers différents** dans le secteur de la santé, du médico-social et du thermalisme.
- La **rencontre avec des professionnels** est jugée essentielle pour lever les représentations erronées et susciter des vocations.

Objectifs

- Renforcer et susciter des vocations / des aspirations
- Mobiliser l'influence positive du milieu familial et des centres d'influence
- Valoriser et moderniser l'image du secteur et de ses métiers, faire évoluer la représentation sociétale,
- Sensibiliser à la diversité des métiers et aux perspectives correspondantes
- Lever les stéréotypes sur le secteur et ses métiers.

Actions existantes / expérimentées (non exhaustives)

❖ **Interventions dans les établissements scolaires / collèges/ lycées**

- Présentations et animation d'ateliers, de cafés rencontres...
- Témoignages de professionnels, d'anciens élèves, de jeunes diplômés, d'apprentis
- Organisation de journées types par métier, journées d'immersion (Parcoursup et fin d'année scolaire)

❖ **Organisation d'actions de communication nationale :**

- Campagne de valorisation des métiers du soin et de l'accompagnement social par le biais de la plateforme Prendresoin.fr, d'affiches et d'un compte Tik Tok (2024)

● Partie F/ Nos recommandations

- Campagne de communication mettant en lumière le métier d'Assistant de Régulation Médicale (ARM)
- Lancement « 4ème semaine des métiers de l'accompagnement du 31/03 au 4/04/2025»
- « Quand je serai soignant » : Lancement d'une série de podcast réalisée en immersion, production de recueils de témoignages « Mémoires de soignants » 13.

❖ **Organisation d'évènements régionaux** (employeurs, organisme de formation, prescripteurs) :

- Action des ambassadeurs dans le cadre de l'EDEC « Métiers du grand âge et de l'autonomie »
- Journées « Portes ouvertes OF» », évènements spécifiques (ex : petits déjeuners étudiants pour les 3ème année IDE...), conférences
- Création d'évènements spécifiques (ex : semaine du soin/des IFA, Orientibus/Big bang Emploi/Jeux numériques -Région Pays de la Loire, Projet OMEGA - Région Occitanie, affichages Bus/TER/ reconstitution environnement professionnel – Région Grand Est...)
- Appel à des figures inspirantes du secteur - Communication presse/radio/TV/Vidéo

Pour aller plus loin

❖ **Développer une campagne de communication nationale avec un concept créatif fort et testé, à destination des jeunes** avec des canaux adaptés (plan média de qualité avec validation pré-test, post-test) :

- Ex : Campagnes de communication de l'armée de terre, l'armée de l'air
- Ex : « L'EHPAD, un lieu de vie ! » pour montrer une autre image du quotidien
- Ex : Action itinérante « Le propulsion tour » des métiers de l'industrie
- Ex : Créer une application de promotion des métiers

❖ **Poursuivre les interactions Employeurs / Etablissements scolaires / Organismes de formation :**

- Journées « Portes ouvertes », Salons/Campus des Métiers, journées d'immersion
- Kit métiers (prescripteurs...) / Kit pédagogique (enseignants...) avec outils de simulation virtuelle pour présentation ludique et pédagogique
- Rencontres Jeunes / Professionnels / Résidents avec des outils adaptés (film, plaquette, vidéos...) en immersion dans les établissements

❖ **Donner aussi une représentation masculine à la profession :**

- Communiquer sur le socle de compétences professionnelles à acquérir (« ce n'est pas qu'une vocation, une sensibilité féminine »)
- Clarifier la place des hommes dans l'organisation du travail, leurs rôles et missions
- Faire témoigner des figures masculines sur leur métier (aide-soignant, IDE...)

13 <https://fondationclariane.com/aimer-soigner/temoignages-de-soignants>

● Partie F/ Nos recommandations

❖ **S'appuyer sur le milieu familial et les centres d'influence :**

- Collaborer avec des Associations de Parents d'Élèves (métiers, stéréotypes...)
- Promouvoir les métiers des salariés en poste auprès de leurs enfants (campagne photos, stages « découverte » ...)
- Communiquer sur des forums, des plateformes affinitaires (ex : jeux vidéo...)

❖ **Lancer des appels à projets pédagogiques auprès de collégiens / lycéens / étudiants**

- Ex : L'éducation émotionnelle dans l'enseignement (Lycée Molière Madrid)
- Ex : Les impacts de l'IA dans le soin
- Ex : *La place de la personne âgée au sein de la société, aujourd'hui et demain*

Points de vigilance

- ❖ Des investissements de communication qui nécessitent d'avoir le bon concept, la stratégie de diffusion (médias, support), un budget conséquent pour tenir dans la durée avec des campagnes répétitives et évolutives.

Les acteurs

Branche HP	Acteurs institutionnels	Etablissements	Organismes de formation	Salariés
------------	-------------------------	----------------	-------------------------	----------

2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION

« Faire bonne impression dès la première fois ! »

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- Pour **30 à 40% des étudiants et jeunes professionnels**, une **expérience dans le secteur** (stage d'observation dès le collège et le lycée) représente un facteur structurant.
- Selon l'étude NEXEM, certains **métiers sont bien connus** des jeunes : infirmier (83%) ou aide-soignant (78%), **d'autres beaucoup moins** : accompagnant éducatif et social (52%), psychomotricien (45%), ergothérapeute (35%).
- **39% des étudiants** estiment que **mieux connaître les formations** et les moyens d'y accéder, pouvoir échanger avec des professionnels, gagner en visibilité sur le profil des personnes accompagnées auraient pu renforcer leur choix d'orientation.
- Si une baisse de compétence est identifiée, les stages sont essentiels pour passer de la théorie à la pratique car « le diplôme n'est pas toujours un gage de qualité. »
- De même, **l'apprentissage** joue **un rôle déterminant** dans la consolidation des parcours ; Quant à la motivation financière (bourse, rémunération apprentissage), elle impacte le choix d'orientation pour 34% des répondants.
- Enfin, 72% des professionnels considèrent que la formation est adaptée à la réalité du métier, même s'ils soulignent une dominante théorique versus des attentes en termes de pratiques... La formation continue comble ensuite les écarts.

Objectifs

- Continuer à renforcer l'immersion et la mise en pratique dans le secteur
- Clarifier l'offre de formation, donner de la visibilité sur la diversité des métiers et les passerelles possibles
- Revaloriser les diplômes et les métiers peu qualifiés
- Revoir les orientations de la formation, les priorités, les objectifs et les moyens financiers de la branche

Actions existantes / expérimentées (non exhaustives)

❖ **Actions menées par le gouvernement pour attirer les jeunes** (exemples) :

- Travaux visant à une meilleure connaissance des besoins actuels et futurs des métiers de la santé, en fonction des territoires

● Partie F / Nos recommandations

- Offre de formation initiale et continue étoffée et modernisée : Création de places dans les instituts de formations infirmiers et aides-soignants notamment avec des contenus et des modalités de formation rénovés (ex : apprentissage)
- Diversification des parcours professionnels offrant des perspectives de carrière et de mobilités (ex : mixtes ville / hôpital, privé/public, pratique avancée infirmière)
- Travaux en cours sur la lutte contre les irritants du quotidien, l'accès au logement...

❖ **Stage - Apprentissage :**

- Développement d'une diversité d'actions en faveur de l'apprentissage auprès des étudiants / employeurs : Communication, webinars, journées de l'alternance, dispositifs « Hors les murs », recherche de candidats et de lieux d'accueil...
- Identification et formations de tuteurs présentant des qualités pédagogiques
- Construction de parcours de stages

❖ **Actions de sécurisation**

- Soutien personnalisé par les organismes de formation (coordination pédagogique, groupes de soutien, temps dédié au retour de stage..... cf. page 58)
- Parcoursup : Kit Info IDE / captation de jeunes ayant essuyé un refus pour la formation IDE et les orienter vers AS ((Région Grand Est)
- Proposition du Dédit Formation, du Contrat Allocation Etude par certains établissements (de manière limitée compte tenu de la volatilité)

❖ **Accompagnement à la montée en compétences :**

- POEI / POEC / VAE / VAE inversée / AFEST / Formation continue
- Organisation et médiatisation de cérémonies de remise des diplômes
- Mise en place de parcours réussite (AS vers IDE)
- Ouverture de centres de formation internes, création de diplômes (ex : Master MEOS...)

Pour aller plus loin

❖ **Renforcer l'accès au secteur dès le plus jeune âge**

- Organiser des stages dès le collège et le lycée
- Augmenter la diversité des stages dans d'autres structures, y compris vers le thermalisme

❖ **(Re)valoriser les métiers peu qualifiés (AES, ASH, agent thermal, Bac Pro)**

- Revoir les référentiels métiers
- Valoriser les diplômes à travers des campagnes de communication internes et externes, des cérémonies de récompense, des témoignages de reconnaissance

● Partie F / Nos recommandations

- Renforcer la proactivité dans l'accompagnement individuel, faire évoluer le rapport à l'échec, travailler sur la volonté de faire une mobilité ascendante (ex : passage de AS vers IDE)

❖ **Poursuivre et élargir les possibilités d'accès à l'apprentissage**

- Intégrer la possibilité de l'apprentissage dans tous les référentiels
- Revoir le dispositif d'apprentissage pour les IDE en particulier avec une présence au sein des services à adapter (rapport temps de présence / coût)
- Valoriser et encadrer la fonction de tuteur

❖ **Renforcer la visibilité de l'offre de formation et des passerelles métiers**

- Clarifier l'offre de formation et les modalités d'accès (ex : Plateforme « Mon métier dans la santé »)
- Développer une logique de parcours en insistant sur les tremplins possibles (AES, Bac Pro, AS, IDE, IPA...), à l'appui d'ateliers, de témoignages inspirants, en lien avec les compétences et les opportunités (ex : secteur du matériel médical, parcours ambulatoire, soin palliatif, soin intensif...)
- Informer sur le secteur du thermalisme et ses opportunités (ex : passerelles métiers), créer des modules dans les formations sanitaire et médico-sociale

❖ **Renforcer la captation et la fidélisation des jeunes recrues**

- Déployer l'information sur le CAE (Contrat Allocation Etude) selon les territoires (conditions d'accès, de rémunération, de types d'établissement...)
- Communiquer sur les possibilités financières (apprentissage, bourse...)

❖ **Préparer au monde du travail**

- Développer les modules sur les conditions de travail, les contraintes (horaires, profils des patients, métier de services et continuité des soins obligatoire...)
- Insister sur la notion de travail, d'engagement

Points de vigilance

- ❖ Des ressources humaines et budgétaires limitées qui peuvent impacter la qualité de l'accueil et de l'intégration, ainsi que les possibilités de montée en compétences et de fidélisation.

Les acteurs

Branche HP	Employeurs	Organismes de formation
------------	------------	-------------------------

2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION

« Faire bonne impression dès la première fois ! »

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- **88% des établissements** de l'hospitalisation privée expriment des **difficultés de recrutement**¹⁴, en particulier dans les métiers du soin (80% des postes vacants).
- **2 métiers** sont particulièrement concernés, infirmier et aide-soignant avec une pénurie de candidats diplômé, présentant le profil et l'expérience recherchés.
- Pour pallier cette situation, les établissements (EHPAD en particulier) recrutent des personnels « faisant fonction de » et les accompagnent par le biais de la formation.
- L'accueil de salariés en reconversion professionnelle est développé. L'un des enjeux est de recruter la personne présentant le savoir-être et le savoir-faire attendus pour l'accompagner ensuite dans sa montée en compétences.

Objectifs

- Continuer à élargir les voies de recrutement
- Sacraliser l'entrée dans le métier (recrutement, accueil, intégration)
- Doper sa Marque Employeur

Actions existantes / expérimentées (non exhaustives)

❖ Recrutement

- Participations à des salons de recrutement, salons étudiants, job dating...
- Développement de partenariats (IFSI, IFAS, CFA...)
- Utilisation des plateformes de recrutement (Linkedin, Indeed, Hellowork, Hublo, site Internet, Talent Recruit, Staffsanté, APEC...)
- Recours aux réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Tik Tok, ...), à la presse locale, aux réseaux professionnels/personnels, aux fédérations du secteur
- Partenariats avec les acteurs institutionnels (France Travail, missions locales, CEP, DREETS, Régions...) pour diversifier le sourcing (ex : PASS SANTE pour capter des personnes éloignées de l'emploi, en reconversion professionnelle...)
- Fidélisation des stagiaires/apprentis...

❖ Accueil – Intégration

- Préparation en amont de l'arrivée : Personnes ressources, aspects logistiques (tenues, vestiaires), informatiques (matériels logiciels, mail, ...), équipe, planning...

¹⁴ Baromètre emploi formation OPCO Santé 2022

● Partie F / Nos recommandations

- Formation de tuteurs, de référents « Intégration »
- Préparation de l'équipe, travail sur les préjugés vis-à-vis des jeunes générations tout en respectant les salariés en poste
- Mise à disposition d'outils et de temps dédiés : Journée d'intégration, visites d'établissement, découverte des différents services (accueil, administratif, hospitalisation...), journée d'immersion, livret d'accueil, guide d'intégration...
- Mise en place d'un fonctionnement en doublure, d'un parrainage sur un temps déterminé, avec des collaborateurs expérimentés, idéalement formés
- Accueil, évaluation régulière, bilan d'intégration...

Pour aller plus loin le plus

❖ **Poursuivre la diversification du sourcing**

- Développer des actions conjointes en embarquant les acteurs clés (Conseil régional, éducation nationale, organismes de formation, ARS, ANAP, DREETS, Missions locales, France travail...)
- Accompagner les publics en reconversion professionnelle vers les métiers de la santé et du médico-social
- Favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

❖ **Créer une ANDRH ou une association réunissant l'ensemble des DRH du médico-social et du sanitaire** pour réfléchir aux enjeux en commun, partager les bonnes pratiques

❖ **Ajuster et reconnaître le rôle du professionnel en charge de l'intégration**

- Apporter les éléments de langage, d'appréciation des compétences « si tu ne sais pas faire cela, tu ne pourras pas être infirmier demain »
- Savoir rassurer sur la capacité à apprendre, à prendre en soin
- Mettre à disposition les outils et supports nécessaires (guide d'intégration, supports d'évaluation...)

❖ **Sensibiliser les professionnels à l'image qu'ils véhiculent à l'extérieur en tant que « Meilleurs ambassadeurs »**

Points de vigilance

❖ *Une multiplicité de facteurs influence l'orientation vers tel ou tel employeur et il convient de travailler sur sa Marque Employeur (réputation/notoriété, conditions de travail..) en parallèle.*

Les acteurs

Branche HP

Employeurs

Acteurs institutionnels

3/ FIERTÉ-RECONNAISSANCE

« Soigner les patients, valoriser les salariés ! »

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- Selon l'étude NEXEM-IFOP (2024), **73% des jeunes soulignent un paradoxe** entre l'utilité sociale des métiers et l'absence de reconnaissance financière et de valorisation par la société.
- Pour 50% des jeunes professionnels, la **rémunération** apparaît comme le **point d'insatisfaction principale**, souvent lié à un déséquilibre entre l'investissement personnel et la reconnaissance matérielle ou symbolique. 49% des étudiants affirment qu'un niveau de rémunération insuffisant aurait pu freiner leur choix d'orientation, renforcé par des perspectives d'évolution faibles.
- La revalorisation salariale au sein du secteur public tend la concurrence entre établissements. Si certaines structures proposent des améliorations en termes de rémunération, les possibilités restent liées aux moyens disponibles, et sont donc peu lisibles à l'échelle des établissements, du secteur.
- La **Marque Employeur**, la **démarche RSE** sont des leviers d'attractivité à explorer pour renforcer les notions de sens, d'engagement, de valeurs et ainsi favoriser la notoriété.

Objectifs

- Construire, confirmer sa Marque Employeur pour (re)donner confiance
- (Re)valoriser le travail des professionnels et lever les a priori (rémunération, avantages sociaux...)
- Recenser, faire connaître son approche RSE sur des actions prouvées

Actions existantes / expérimentées (non exhaustives)

- ❖ **Rémunération Sanitaire / Médico-social** (exemples de certains établissements)
 - Dépassement de la grille salariale avec un supplément pour les personnes diplômées
 - Négociation d'accords d'intéressement
 - Proposition de variables pour les cadres (objectifs quantitatifs et qualitatifs)
- ❖ **Rémunération Thermalisme** (exemples de certains établissements)
 - Prime d'ancienneté, 13ème mois pour les employés saisonniers titulaires (reconduction obligatoire à 2 ans de contrats saisonniers au-delà de la CCN), prime de fidélité...
 - Mise en place de la modulation (alternance de semaine 4 jours/5 jours / 6 jours – fréquence des week-end, amplitude horaire 6h30 et 12h selon la saison)

● Partie F / Nos recommandations

- Possibilité de poser 1 semaine de CP pour les saisonniers rentrés avant le 1^e avril compte tenu d'une forte activité sur septembre/octobre/novembre et ainsi pallier le risque d'absentéisme

❖ **Marque Employeur – Démarche RSE**

- Projet médical / Projet de soins : Exigence en termes de missions (qualité des soins, parcours du résident, accompagnement...)
- Politique RH : QVCT, Diversité, Handicap, GEPP, Mobilité, Formations, Management
- Politique Santé / Sécurité au travail : Equipements, matériels, analyse de pratiques, soutien psychologique)
- Fond de solidarité en lien avec des situations d'urgence : Lutte contre les violences faites aux femmes (assistante sociale, voiture en zone rurale...), difficultés de santé (accès au CESU ...) ...
- Démarche de certification ISO QUALITE (soins, RH, finance...)
- Transition écologique / Réglementation / Installations d'équipements en faveur du développement durable : bornes de recharges électriques, bacs de récupération d'eau, contrats d'électricité énergie verte...

Pour aller plus loin le plus

❖ **Décryptage et comparatif de rémunération :**

- Expliquer et communiquer sur le niveau de rémunération et son contenu (salaire minima, ancienneté, retraite...)
- Faire un comparatif PRIVE / PUBLIC : Propositions de simulations salariales

❖ **Négociations et avantages sociaux :**

- Remettre à plat les grilles de rémunération, engager une réflexion sur l'individualisation
- Communiquer sur les compléments de rémunération (si possible) : 13^e mois, mutuelle, participation, accord d'intéressement, Repas /tickets resto, différentiel selon le salaire, aide à la mobilité/ logement, carte « cadeaux », Ségur, prime d'attractivité (selon régions), prime à l'embauche, prime de cooptation...
- Identifier les besoins et attentes des professionnels : places de crèches, heures de garde à domicile, aides à la mobilité / logements...
- Développer les arguments susceptibles d'attirer de nouveaux candidats

❖ **Marque Employeur - Démarche RSE :**

- Communiquer sur l'environnement : Cadre de travail / cadre de vie (localisation, attractivité de la région, du territoire...), espaces pour le personnel (ex : self, salles de pause...)
- Poursuivre, développer les démarches RSE :
 - Transition écologique
 - Déontologie / Ethique

● Partie F/ Nos recommandations

- Politique RH / Sociale : Recrutement / GEPP / Parcours de carrière / Développement des compétences / Management
- Diversité / Handicap / Santé Sécurité au travail / Problématique de l'épuisement professionnel

Points de vigilance

- ❖ Les approches en lien avec la rémunération sont liées aux orientations de la branche et aux possibilités des employeurs. En parallèle, il convient donc de travailler et communiquer sur d'autres atouts (QVCT, organisation...) pour capter les candidatures.

Les acteurs

Branche HP

Employeurs

4/ ÉQUILIBRE DE VIE

« Des exigences, certes, et aussi des possibilités d'équilibre de vie. »

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- Le **contact humain, la capacité à pouvoir aider et accompagner, à prendre soin** constituent les 1ers éléments de motivation à rejoindre le secteur et à exercer son métier (77% des étudiants, 55% des jeunes professionnels) même s'ils ont tendance à s'émousser avec l'entrée dans le monde du travail.
- Si 53 % des jeunes professionnels estiment que leur situation correspond à la vision qu'ils en avaient au cours de leurs études, **47 % expriment une déception liée à des conditions de travail plus difficiles que prévues**. Le rythme de travail (surcharge, manque de personnel, horaires décalés...), les tensions internes, la routine, le manque de reconnaissance font partie des problématiques mises en évidence.
- Aussi, les initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail sont nombreuses et variées car elles contribuent à la motivation et à la rétention des employés. Le management, la bientraitance, un climat social positif, un soutien mutuel entre collègues, un environnement de travail agréable, sont autant de facteurs qui peuvent compenser une rémunération perçue comme insuffisante.

Objectifs

- Engager une réflexion sur l'organisation du travail tenant compte des attentes des jeunes professionnels, dans le respect de la qualité de la prise en soin
- Accompagner les pratiques managériales
- Poursuivre les travaux sur l'amélioration des conditions de travail, les actions menées avec l'ARACT (guide des bonnes pratiques...), et ainsi conserver la dimension humaine qui caractérise les métiers

Actions existantes / expérimentées (non exhaustives)

❖ **Organisation - Adéquation :**

- Adaptation des roulements/cycles de travail (fréquence des week-end, suppression des coupures...), des amplitudes horaires (10h/11h/12h), du temps de travail (temps partiel), du besoin fonctionnel
- Fonctionnement en vacations (cf : Hublo...)
- Accompagnement des parcours professionnels (mobilité)

❖ **Accords QVCT**

- Négociation d'un accord de branche relatif à la qualité de vie au travail

● Partie F/ Nos recommandations

- Signature d'un accord de branche de l'hospitalisation privée : pour l'attractivité, la reconnaissance des carrières des professionnels de santé, des EHPAD et du CNETH
- Accompagnement de la démarche QVCT dans les établissements médico-sociaux (Réseau ANACT-ARACT)

❖ **Multiplicités des démarches QVCT**

- **Bien-être** : Organisation de temps dédiés avec différents ateliers : yoga du rire, hypnose, réflexion plantaire, massages, balnéothérapie, activités sportives (coach sportif, Pilate, yoga...)
- **Santé** : Mise à disposition de matériels adaptés (rails, aides techniques...), aménagements ergonomiques pour réduire les TMS, consultations médicales, soutiens psychologiques...
- **Cohésion d'équipe** : Escape Game, évènements conviviaux...

Pour aller plus loin

❖ **Développer une campagne de communication nationale avec un concept créatif fort et testé, à destination des jeunes** avec des canaux adaptés (plan média de qualité avec validation pré-test, post-test) :

- Ex : Campagnes de communication de l'armée de terre, l'armée de l'air
- Ex : « L'EHPAD, un lieu de vie ! » pour montrer une autre image du quotidien
- Ex : Action itinérante « Le propulsion tour » des métiers de l'industrie
- Ex : Créer une application de promotion des métiers

❖ **Flexibilité du travail (horaires, plannings...)** :

- Travailler sur les roulements, les amplitudes horaires (10h/12h) pour gagner en équilibre vie privée/vie professionnelle
- Analyser/renforcer les possibilités de recours au télétravail, notamment pour les fonctions supports et l'encadrement
- Accompagner les mobilités et les évolutions professionnelles, et les rendre visibles
- Développer des parcours professionnels, des plans de carrières sur du moyen / long terme (ex : diversification des activités au niveau du thermalisme entre soins/spa/hôtellerie)

❖ **Management :**

- Former, accompagner, valoriser les postes d'encadrement
- Repositionner/confirmer l'encadrant dans sa fonction managériale
- Renforcer la mobilité interne, en particulier sur les postes d'encadrement
- Utiliser les outils numériques (IA ?) pour la gestion des plannings
- Passer de la transmission à l'échange du savoir

● Partie F/ Nos recommandations

❖ QVCT :

- Poursuivre les actions QVCT d'ores et déjà déployées au sein des établissements et le faire savoir (ex : « Trophée de la QVCT »)
- Renforcer les actions en lien avec la charge émotionnelle (analyse des pratiques, temps de paroles...)
- Poursuivre l'amélioration des conditions matérielles pour limiter les impacts de la charge physique et mentale

Points de vigilance

- ❖ *La réflexion sur l'organisation, et les amplitudes horaires en particulier, s'inscrit dans une démarche de QVCT mais elle doit s'accompagner d'une réflexion sur la gestion de l'usure professionnelle et son anticipation..*

Les acteurs

Branche	Employeurs	Salariés
---------	------------	----------

5/ INNOVATION

"La santé de demain, c'est déjà mon quotidien"

Contexte / Insight / Réputation / Image / Notoriété

- Les innovations technologiques dans le secteur de la santé sont nombreuses et variées. La modernisation des matériels de manipulation, la télémédecine, la robotique pour la rééducation, les exosquelettes, la traçabilité des parcours de soins sont autant d'exemples de modernisation qui bénéficient aux professionnels et aux patients. Elles ne sont sans doute pas assez mises en avant ce qui contribue ainsi à accentuer l'image d'un secteur (faussement) à part.
- Le sujet de l'intégration des innovations technologiques et notamment de l'IA dans les pratiques professionnelles peut rendre le secteur davantage attractif pour les jeunes. 21% des répondants à l'étude de la fondation Clariane¹⁵ y sont sensibilisés.

Objectifs

- Mettre en avant l'impact des nouvelles technologies sur les métiers (ex : robotique, simulateurs et réalité virtuelle...)
- Poursuivre le virage numérique et intégrer l'intelligence augmentée dans les formations
- S'appuyer sur l'appétence des jeunes et faciliter le déploiement du numérique
- Sensibiliser à l'éthique autour des données numériques

Pour aller plus loin

- Mettre en avant l'utilisation des nouvelles technologies, de la data et du digital
- Renforcer l'approche du numérique et de l'IA dans les parcours de formation
- Mettre en avant l'arrivée et la présence des nouvelles technologies dans le secteur du soin :
 - Utilisation des robots/exosquelettes (guidage d'exercices, rééducation programmée de patients immobilisés)
 - Solutions de Réalité Virtuelle (VR) pour la formation des soignants et la rééducation des patients (environnements immersifs, pratique des gestes techniques, thérapies de rééducation...)
 - Installation de matériels / logiciels permettant de limiter la perte de temps préjudiciable pour le patient comme pour les unités de soins (ex : balises fixées sur le matériel et reliées au réseau Wifi...)

¹⁵ Étude de la Fondation Clariane et IPSOS, menée dans 7 pays (Allemagne, Belgique, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni) auprès de 2100 jeunes âgés de 16 à 20 ans (300 par pays), du 16 octobre au 13 novembre 2023

Points de vigilance

- ❖ Le besoin de plans de financement numérique au niveau national est évoqué.

Les acteurs

Branche HP	Acteurs institutionnels	Etablissements	Organismes de formation	Salariés
------------	-------------------------	----------------	-------------------------	----------

PARTIE G

Annexes

Le détail des entretiens et explorations réalisés

47 entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès d'employeurs (Directeurs, DRH, RRH), en tenant compte des types de structures, des activités concernées et de leur localisation géographique (rurale, urbaine) :

- 8 Cliniques privées
- 27 Etablissements médico-sociaux
- 12 Etablissements du thermalisme
- 4 représentants du personnel

40 entretiens qualitatifs ont été réalisé auprès **d'organismes de formation** tenant compte des types de diplômes concernés :

- IFSI
- IFAS
- Bac Pro ASSP / SAPAT
- AES
- CFA
- Manipulateur en électroradiologie médicale
- Masseur-Kinésithérapeute
- Thermalisme

Parallèlement, **un E-questionnaire** a été transmis et a permis de recueillir le retour de :

- **161 jeunes professionnels**, nouvellement rentrés dans l'emploi
- **166 étudiants** orientés vers les formations du secteur sanitaire, médico-sociale et du thermalisme

6 focus group, 25 entretiens individuels auprès d'apprentis et différents micro-trottoirs ont été organisés et ont permis de renforcer les résultats du E-Questionnaire.

Enfin, **10 entretiens individuels** auprès de partenaires et acteurs institutionnels ont été menés.

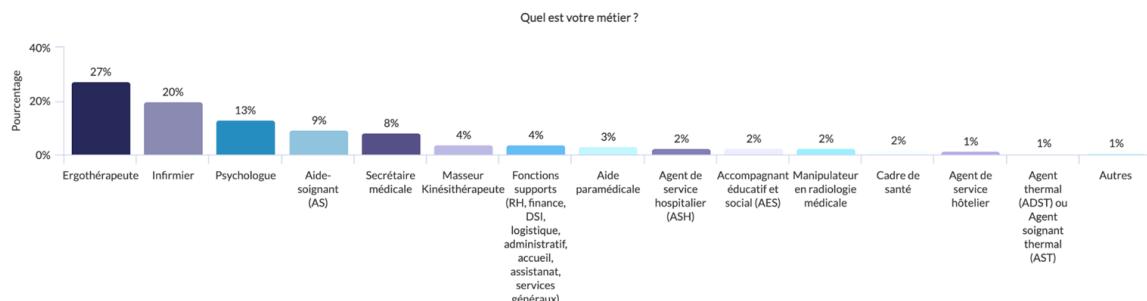
L'ensemble de ces échanges nous a permis de recueillir des données riches et variées, permettant une analyse de l'attractivité du secteur et des attentes des jeunes en matière d'emploi au sein de la branche de l'hospitalisation privée à statut commercial.

La segmentation des répondants

JEUNES PROFESSIONNELS

02

Près de la majorité des répondants sont ergothérapeutes ou infirmiers
Quel est votre métier ? - 161 répondants



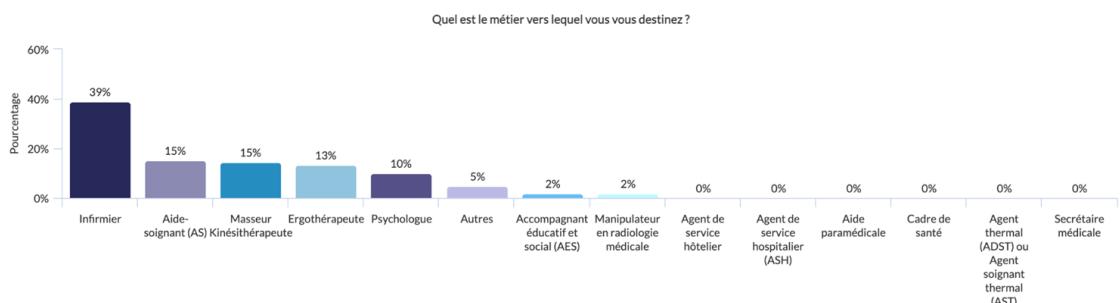
- 27% de l'échantillon est Ergothérapeute
- 20% de l'échantillon est Infirmier
- 13% de l'échantillon est Psychologue
- 9% de l'échantillon est Aide-soignant (AS)
- 8% de l'échantillon est Secrétaire médicale

- 4% de l'échantillon est Masseur Kinésithérapeute
- 4% de l'échantillon a une fonction support
- 3% de l'échantillon est Aide paramédicale
- 2% de l'échantillon est Agent de service hospitalier (ASH)
- 2% de l'échantillon est Accompagnant éducatif et social (AES)

ETUDIANTS

03

Plus d'un tiers des étudiants interrogés sont infirmiers
Quel est le métier vers lequel vous vous destinez ? - 166 répondants



- 39% de l'échantillon se dirige vers le métier d'Infirmier
- 15% de l'échantillon se dirige vers le métier d'aide-soignant (AS)
- 15% de l'échantillon se dirige vers le métier de masseur Kinésithérapeute
- 13% de l'échantillon se dirige vers le métier d'Ergothérapeute

- 10% de l'échantillon se dirige vers le métier de Psychologue
- 5% de l'échantillon se dirige vers un autre métier
- 2% de l'échantillon se dirige vers le métier d'AES ou de manipulateur en radiologie médicale