



Observatoire
des métiers
du soin et du lien



Décembre 2025

RAPPORT

Hospitalisation privée à statut commercial

Les attentes des jeunes en matière d'emploi



Le présent document constitue le 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.**

PARTIE A.....	8
Contexte, objectifs, méthodologie	8
Un secteur en transformation	10
4 objectifs majeurs dans le cadre de cette étude	12
PARTIE B	14
Analyse des perceptions et aspirations des jeunes vis-à-vis du monde professionnel.....	14
Jeunes générations et emploi : une évolution des priorités et des perceptions.....	16
Le regard des jeunes sur le travail : Aspirations et attentes	21
PARTIE C	28
L'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico-social auprès des jeunes	28
L'utilité sociale contrastée par une faible attractivité	29
Les principaux obstacles à l'attractivité des métiers du secteur sanitaire et médico-social : une réalité multifactorielle...	31
PARTIE D.....	33
La perception des étudiants et des jeunes professionnels	33
Une image favorable mais un secteur considéré comme difficile	34
Un parcours d'orientation influencé par l'entourage, les expériences et les rencontres	38
L'utilité, la relation à l'autre, le sens, au cœur d'une vision commune.....	42
Les conditions de travail et la QVCT, une priorité.....	44
Le développement professionnel, un levier d'engagement et de fidélisation	46
La réalité terrain : entre opportunités, défis et ajustements.....	47
Focus sur la formation et l'apprentissage	49
La rémunération et la reconnaissance, 2 fragilités majeures.....	51
Une insertion professionnelle rapide.....	52
En synthèse.....	54
PARTIE E	56
Employeurs, organismes de formation, partenaires : Les défis à relever	56
Infirmier	58
Aide-soignant (AS), Accompagnant Educatif et Social (AES), Agent des Services Hospitaliers/Hôteliers (ASH)	60
Baccalauréats Professionnels Accompagnement, Soins et Service à la Personne (ASSP)/ Services Aux Personnes et Aux Territoires (SAPAT)	64
Kinésithérapeute - Manipulateur en radiologie médicale – Ergothérapeute.....	66
Agent thermal (ADST) ou agent soignant thermal (AST)	68
Secrétaire médicale.....	70
L'accueil et l'intégration, un enjeu élevé	72
La formation, un levier face aux besoins de recrutement	74
Les conditions de travail, une réflexion majeure	77
La marque employeur, la possibilité de se distinguer	79
En synthèse.....	81

PARTIE F	83
Les recommandations	83
1/ RÉPUTATION – IMAGE – NOTORIÉTÉ	85
2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION	88
2/ FORMATION - RECRUTEMENT – INTÉGRATION	91
3/ FIERTÉ-RECONNAISSANCE	93
4/ ÉQUILIBRE DE VIE	96
5/ INNOVATION	99
PARTIE G	101
Annexes	101
Le détail des entretiens et explorations réalisés	102
La segmentation des répondants	103

GLOSSAIRE 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

BIBLIOGRAPHIE

- 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 Soven, « 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

BIBLIOGRAPHIE

- Welcome to the Jungle, « Marque employeur, la grande enquête – ce que vos salariés.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
- Étude 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



Observatoire
des métiers
du soin et du lien



PARTIE A

Contexte, objectifs, méthodologie

Le secteur de l'hospitalisation privée à statut commercial (CCN 2264) recouvre à la fois des **établissements privés du sanitaire** (diagnostic, soins médicaux et de réadaptation), des **établissements d'accueil pour personnes en situation de handicap**, des **établissements pour personnes âgées**, avec ou sans hébergement, ainsi que des **établissements thermaux** depuis 2019.

Fin 2021, la branche comptait **3 801 établissements** pour **277 192 salariés**, et représentait **5,3% de l'emploi salarié en France**.

70% des effectifs interviennent dans le secteur sanitaire (194 000 personnes physiques), et **30%** dans le secteur médico-social (près de 83 000 personnes physiques)¹.

La branche se distingue par une prédominance des emplois dans la filière Soins (66%), suivis des fonctions supports (28%) et de la filière Educative et sociale (6%).

4 métiers concentrent plus des deux tiers des effectifs : Aide-soignant (22,7%), Infirmier diplômé d'état (15,2%), Agent de Service Hôtelier dans le médico-social (15,1%), **Agent de Service Hospitalier** dans le sanitaire (14,4%).

Les métiers tels que Accompagnant Educatif et Social (3,4%), Secrétaire (1,7%), Aide paramédical (1,7%), Psychologue (1,7%), Masseur-Kinésithérapeute (1,1%), Ergothérapeute (1%), Encadrant (0,9%), Manipulateur en radiologie médicale (nc), participent également au fonctionnement des établissements, en fonction de leur nature et de leurs activités.

Le secteur thermal quant à lui regroupe environ **100 établissements**, ce qui peut complexifier le recrutement de professionnels qualifiés. Il emploie près de **8 000 salariés**, dont une grande partie sous **contrat saisonnier** (mars à novembre). Les contraintes liées à la qualité de l'eau et à la maintenance des installations imposent en effet des périodes de fermeture, limitant le fonctionnement à l'année.

L'activité repose à titre principal sur des **cures médicales conventionnées**, destinées à un public majoritairement senior, et, à titre accessoire et pour certains établissements thermaux, sur des **prestations thermoludiques** axées sur le bien-être.

¹ Source : Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022

Un secteur en transformation

Une recherche d'efficience

Depuis plusieurs années, le secteur sanitaire et médico-social est en mutation pour répondre aux enjeux sociaux, professionnels, organisationnels qui le traversent. Quelles que soient les spécialités, les établissements relevant du secteur public, du secteur privé non lucratif ou du secteur privé commercial, font face à une recherche d'efficience qui se traduit par des réorganisations, une évolution des mécanismes financiers, une maîtrise des dépenses de la part des organismes de tutelle.

Cette pluralité d'acteurs implique de composer avec des logiques et des contraintes hétérogènes, rendant la situation plus complexe, ce qui n'est pas sans conséquences sur la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les coûts d'investissement et de fonctionnement.

Un vieillissement de la population d'ici 2040²

En parallèle, il est constaté un vieillissement de la population qui se traduit par une augmentation des maladies chroniques, des neurodégénérescences et des polyopathologies, ainsi que des besoins de prise en charge de plus en plus individualisés (d'ici 2040, 25% de la population française aura 65 ans et plus). La proportion de résidents lourdement dépendants est croissante ce qui s'accompagne d'une évolution des activités. Les EHPAD mettent ainsi en place des unités spécialisées dans les neurodégénérescences et la gériatrie, alors que certains établissements sanitaires se spécialisent en gériatrie et s'ouvrent aux soins de suite et de réadaptation.

Une adaptation des métiers et des compétences

Ce contexte induit de nouveaux modes d'organisation et requiert, non seulement de faire évoluer un certain nombre de métiers, mais également de disposer de compétences diversifiées et de spécialisations accrues au regard des besoins des publics accompagnés (alourdissement des pathologies, renforcement de la médecine préventive, intégration d'une composante gériatrique, développement des technologies en lien avec la gestion des données...).

Or, le secteur est confronté à **des difficultés de recrutement et d'attractivité, amplifiées par la crise sanitaire, révélatrice de tendances observées depuis quelques années** (quête de sens, reconnaissance, crise des vocations, niveaux de rémunération...).

² 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

Des difficultés de recrutement qui persistent

88% des établissements de l'hospitalisation privée expriment ainsi des difficultés de recrutement ³, en particulier dans les métiers du soin qui représentent 80% des postes vacants. Deux métiers sont particulièrement concernés, **infirmier (IDE) et aide-soignant (AS)** avec 29 000 postes à pourvoir (données 2022), compte tenu d'une pénurie de candidats disposant du diplôme, du profil ou de l'expérience recherchés.

En 2040, il est considéré que ce besoin d'infirmier pourrait encore être croissant face au vieillissement de la population, **renforcé par une longévité dans le métier qui n'a de cesse de diminuer** (3 ans actuellement versus 10 ans dans les années 2000)⁴ et des **trajectoires professionnelles changeantes**. Ainsi, plus d'une infirmière hospitalière sur 5 quitte son emploi salarié après 10 ans de carrière, et 1 sur 10 l'a quitté pour exercer exclusivement en libéral⁵.

Quant à la filière éducative et sociale, elle est confrontée à des besoins en effectifs sur le métier **d'Accompagnant Educatif et Social (AES)**, estimés à 4 600 professionnels⁶

La branche du secteur de l'hospitalisation privée à statut commercial se caractérise également par une proportion importante de salariés en milieu de carrière (17% de salariés de plus de 55 ans en 2021), soit une estimation de **17 744 départs en retraite à 3 ans** (23% d'aides-soignants, 15% d'agents de service hôtelier, 13% d'agents de service hospitalier, 11% d'infirmiers), pour lesquels les difficultés de recrutement sont à anticiper⁷

A noter qu'en 2023, 35 000 postes restaient à pourvoir dans les établissements du secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif ⁸, avec une aggravation des difficultés au sein des secteurs personnes âgées (92%) et une extension au niveau des fonctions supports.

Enfin, le développement des politiques de prévention s'accompagne naturellement de nouveaux besoins en termes de professions sociales et paramédicales (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychologues, manipulateurs en radiologie médicale...), soit une estimation de **40 000 emplois supplémentaires d'ici 2030 au niveau national, tout secteur confondu**⁹.

³ Baromètre emploi formation OPCO Santé 2022

⁴ Source : Quels sont les métiers les plus attractifs au sein de la FHP ? », Casden, 2023

⁵ « Santé, social et médico-social : des professions au cœur de l'attention », DRESS, publication du 3/07/2024

⁶ Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022

⁷ Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022

⁸ 2ème édition du baromètre des tensions de recrutement (2023) confirme une aggravation des difficultés - AXESS

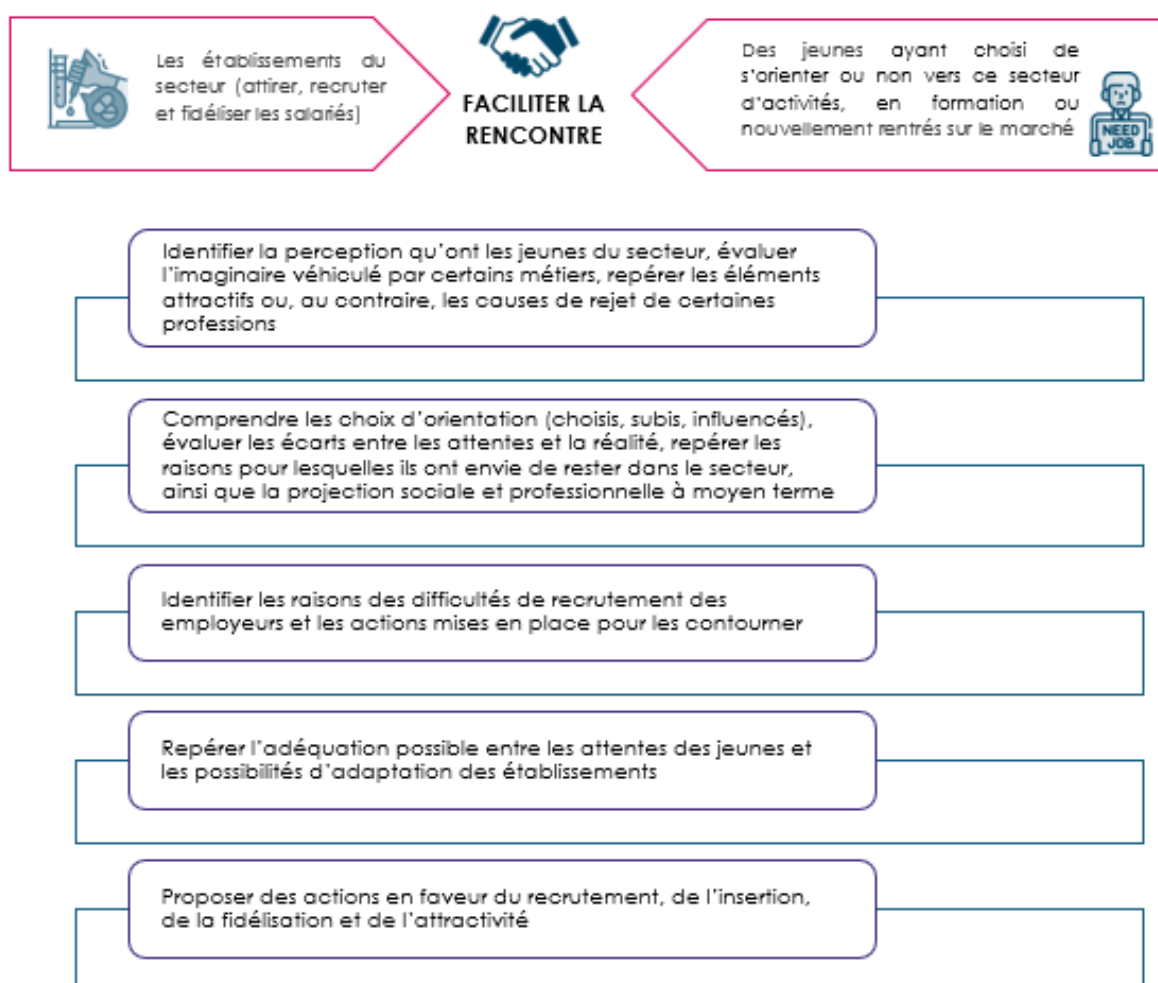
⁹ Rapport de France Stratégie/DARES « Quels métiers en 2030 ? »

4 objectifs majeurs dans le cadre de cette 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, selon la méthodologie présentée ci-après.

Les 4 objectifs de l'étude sont :

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.



Notre méthodologie

- **6 Focus group** ont été réalisés auprès de 17 jeunes professionnels et 18 étudiants (*infirmiers, ergonomes, kinésithérapeutes, psychologues, manipulateurs en électroradiologie médicale*)
- **Un E-questionnaire** a été administré auprès de **161 professionnels** et **166 étudiants** du secteur sanitaire et médico-social, renforcé par des présences sur site (écoles)
- **Un questionnaire micro-trottoir** a été administré auprès de **37 jeunes** n'ayant pas encore choisi leur orientation professionnelle (rencontres dans le cadre de salons professionnels, de sorties d'écoles...)
- **25 entretiens qualitatifs** ont été réalisés auprès de jeunes apprentis travaillant dans le secteur sanitaire et médico-social
- **47 entretiens** ont été menés auprès d'**employeurs** (*directeurs/directrices de structures, DRH, membres du CSE*) du secteur sanitaire, médico-social et du thermalisme, et 4 représentants du personnel
- **40 entretiens** ont été réalisés auprès **d'organismes de formation / écoles**
- **10 organismes publics** et **partenaires** ont été interrogés (*CNETH, Régions, Missions locales, ARS, DREETS...*)

PARTIE B

Analyse des perceptions et aspirations des jeunes vis-à-vis du monde professionnel

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 recherchés¹⁰.

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 sanitaire¹¹ - elles y prennent une intensité particulière tant les besoins sont pressants et les conditions d'exercice exigeantes.

Ces tensions s'inscrivent dans un contexte de transformations profondes du marché du travail, marquée par trois grandes transitions : la transition numérique, qui bouleverse les modèles économiques et fait émerger de nouvelles compétences ; la transition écologique, qui redessine les priorités et les activités ; la transition démographique, qui accentue les besoins en matière de soins¹².

Dans ce contexte, l'attractivité des métiers du soin, notamment auprès des jeunes de moins de 30 ans, ainsi que leur fidélisation à long terme, constituent des enjeux majeurs pour les acteurs du secteur.

Cette analyse vise ainsi à fournir des clés de lecture essentielles à une réflexion approfondie sur cette problématique.

¹⁰ Baromètre Emploi Formation OPCO Santé 2022

¹¹ Article France Travail « Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail », 16 août 2023

¹² Article France Travail « Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail », 16 août 2023

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

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 travail¹³.

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 générationnel¹⁴.

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 2030¹⁵.

Pourtant, les jeunes actifs, qu'ils soient cadres ou non cadres, se déclarent tout aussi engagés dans leur travail et dans leur organisation que la génération précédente. Ils attribuent ainsi une importance équivalente au travail : 47% d'entre eux le considèrent aussi, voire plus important que les autres aspects de leur vie, soit un niveau comparable à celui des 30 à 44 ans (47%) et supérieur à celui des 45 ans et plus (36%)¹⁶.

Toutefois, un fossé semble persister. Selon une enquête Opinion Way, 76% des jeunes estiment que « les générations les plus âgées ne comprennent pas bien leurs attentes », et 90% estiment nécessaire d'instaurer un véritable dialogue intergénérationnel¹⁷. Ce sentiment de décalage générationnel n'est sans doute pas nouveau : chaque

¹³ 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 2024 (échantillon principal : 3073 jeunes actifs de moins de 30 ans (en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà travaillé, échantillon miroir : 2045 actifs de 30 à 65 ans (en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà travaillé))

¹⁴ Etude de l'APEC et TERRA NOVA précitée

¹⁵ Webinaire de l'académie du MEDEF « Attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact », 14 mars 2023. A noter que la génération Z regroupe les personnes nées entre la fin des années 1990 et le début des années 2010 (généralement entre 1997 et 2012)

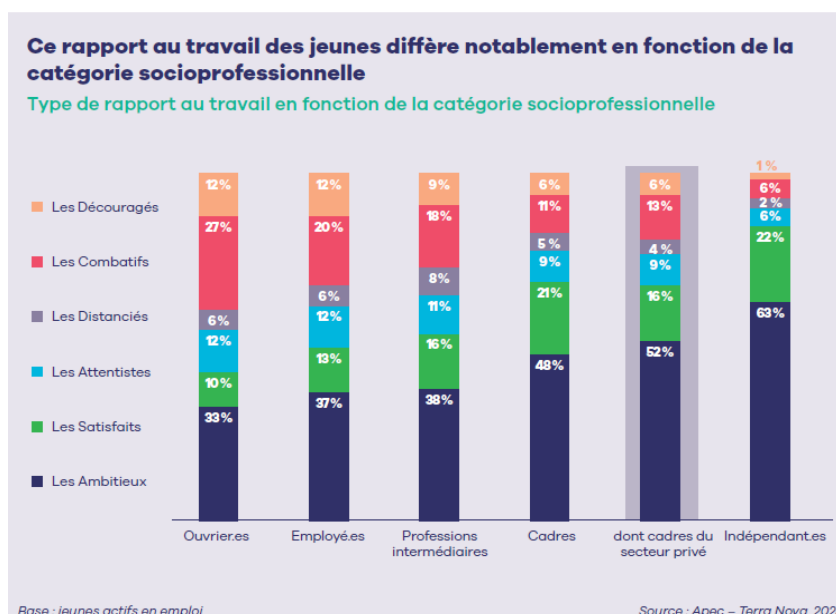
¹⁶ Etude de l'APEC et TERRA NOVA, Rapport au travail « Loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle », février 2024

¹⁷ Enquête Opinion Way pour 20 minutes : #Moi jeune : le selfie de la jeune génération (Saison 14), c'est quoi réussir sa vie », 2023 : une enquête menée auprès des jeunes de 18-30 ans

génération a eu, à un moment donné le sentiment d'être incomprise par la précédente. Déjà, dans les années 1960, la jeunesse exprimait un besoin de rupture face à un monde dans lequel elle ne se retrouvait pas.

Toutefois aujourd'hui, dans un contexte de mutation accélérée du travail, de remise en question des équilibres vie professionnelle – vie privée, de quête de sens accrue, ce décalage prend une intensité nouvelle.

Il convient également de souligner qu'au-delà des tendances générales observées, le rapport des jeunes actifs au travail se révèle particulièrement hétérogène. L'étude de l'APEC et TERRA NOVA précitée met en évidence six profils distincts, chacun reflétant une manière spécifique d'envisager le travail en fonction de ce qu'il représente et de leur degré d'ambition ou de leur volonté d'évolution professionnelle. L'appartenance à ces groupes est fréquemment corrélée à l'origine sociale et à la catégorie socioprofessionnelle (cf : graphe ci-dessous) :



- ❖ **Les ambitieux (39%)** : bénéficient d'une situation favorable, et conservent une forte motivation pour progresser dans leur parcours professionnel
- ❖ **Les combatifs (20%)** : peu épanouis dans leur situation actuelle, ils nourrissent une forte volonté de progression sociale dans leur travail
- ❖ **Les satisfaits (14%)** : convaincus d'avoir trouvé leur juste place, expriment peu de velléités de changement ou d'évolution
- ❖ **Les découragés (10%)** : désillusionnés, ils ne perçoivent plus le travail comme une source d'épanouissement et font preuve d'un certain renoncement
- ❖ **Les attentistes (11%)** : installés dans une certaine routine, ils espèrent l'ouverture de nouvelles opportunités, sans nécessairement les provoquer
- ❖ **Les distanciés (6%)** : confortablement installés dans un quotidien professionnel, ils aspirent à maintenir le statu quo.

Cette analyse souligne un rapport des jeunes actifs au travail particulièrement diversifié, en grande partie influencé par la position sociale et la nature de l'emploi occupé.

Évolution et redéfinition des attentes professionnelles

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 l'agriculture. Leur préoccupation première résidait dans la sécurité de l'emploi et ils privilégiaient les postes offrant stabilité et rémunération¹⁸.

Au fil des décennies, ces attentes ont évolué, reflétant les changements de société et du marché du travail. Si elles diffèrent selon les profils – ce que certains désignent par la pluralité « des jeunesses¹⁹ » - un socle commun se dessine : la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, un environnement de travail flexible (notamment via le mode hybride), des horaires aménageables et davantage de temps consacré à l'épanouissement personnel²⁰. Dans cette dynamique, la stabilité dans le poste semble jouer un rôle secondaire²¹.

Pour autant, il est essentiel de reconnaître que si les jeunes actifs présentent certaines spécificités dans leur rapport au travail – liées à des facteurs objectifs tels qu'un niveau de diplôme plus élevé, une forte culture numérique ou une entrée souvent chaotique sur le marché de l'emploi²² - leurs attentes fondamentales convergent largement avec celles de leurs aînés.

Comme les autres générations, en contrepartie de leur engagement, les jeunes actifs recherchent en priorité un emploi bien rémunéré (55%), stimulant intellectuellement (41%) et compatible avec leur vie personnelle (34%)²³. Cette convergence intergénérationnelle des attentes invite à interroger plus largement le rapport collectif au travail, et souligne l'enjeu de repenser les conditions nécessaires à un engagement durable, tous âges confondus. Au-delà de ces aspirations partagées, une inquiétude majeure traverse les jeunes générations : celle de leur avenir professionnel. Ils placent ainsi la question de l'insertion avant même la réussite scolaire, le pouvoir d'achat ou encore la vie sociale²⁴.

Dans ce contexte, la crise sanitaire semble avoir amplifié la situation : la moitié des jeunes interrogés déclarent que leur projet professionnel en a été affecté. Désormais, ils se montrent plus attentifs au choix de leur formation en fonction des débouchés

¹⁸ https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1970_num_18_1_2012

¹⁹ Webinaire de l'académie du MEDEF « Attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact », 14 mars 2023

²⁰ <https://www.grimp.io/en/blog/travail-quattendent-les-jeunes-en-2024>

²¹ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022 : 25% des jeunes de 16-25 ans sondés y seraient sensibilisés

²² 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

²³ 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 2024

²⁴ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

professionnels (78%), à la reconnaissance de leur diplôme (70%) et à la possibilité d'effectuer une partie de leur parcours en alternance (73%)²⁵.

Parallèlement, les jeunes et particulièrement la génération Z²⁶ se distingue par une conscience accrue des enjeux environnementaux et sociétaux. En quête de sens et d'impacts positifs sur la société, elle aspire à rejoindre des entreprises partageant ses valeurs éthiques. Ainsi, 76% des jeunes considèrent que leur emploi doit être en cohérence avec leurs valeurs²⁷. Cette recherche se traduit par une préférence pour des entreprises alignées avec leurs convictions. Les jeunes attendent également un environnement de travail bienveillant, valorisant l'écoute, la reconnaissance, la cohésion et la collaboration²⁸. Selon le baromètre des talents 2023, 67% des étudiants considèrent que, même en début de carrière, « on doit pouvoir s'exprimer, faire valoir son avis, faire des propositions dans le cadre de son travail²⁹ ».

Par ailleurs, cette génération entretient un rapport ambivalent au monde du travail, à la frontière entre inquiétude et motivation.

Selon l'APEC, plus de 8 étudiant(e)s sur 10 définissent l'univers professionnel comme exigeant, compétitif ou stressant³⁰. Une part significative d'entre eux redoute la confrontation à des conditions de travail difficiles qui se traduisent par une rémunération insuffisante, une charge de travail excessive, le manque de sens.

La moitié des étudiants anticipe également des difficultés d'accès à un premier emploi et près de deux tiers estiment qu'il ne répondra pas pleinement à leurs attentes, notamment en termes de rémunération et d'équilibre de vie.

➡ L'étude menée auprès des étudiants et jeunes professionnels permet de nuancer les craintes souvent exprimées quant aux difficultés d'accès à un premier emploi. En effet, la majorité des professionnels interrogés témoignent d'une insertion professionnelle rapide et relativement fluide, facilitée par les stages, l'activation des réseaux étudiants, les groupes spécialisés ainsi que les canaux de diffusion plus traditionnels.

²⁵ Sondage Diplôméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

²⁶ Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 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

²⁷ Webinaire de l'académie du MEDEF « Attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact », 14 mars 2023

²⁸ <https://elandestalents.apicil.com/recrutement/recrutement-emploi-attentes-jeunes/>

²⁹ Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »

³⁰ 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

➡ En revanche, les attentes en matière d'équilibre de vie sont souvent mises à l'épreuve une fois en poste. Près de la moitié des jeunes professionnels déclarent que la réalité de leur quotidien ne correspond pas à la vision qu'ils en avaient durant leurs études, en raison de conditions de travail éprouvantes : manque de personnel, horaires décalés, tensions internes, ou encore déficit de reconnaissance.

➡ Par ailleurs, la rémunération ressort comme le principal point d'insatisfaction pour 50 % des jeunes professionnels. Elle constitue également un frein potentiel à l'orientation pour près de la moitié des étudiants (49 %).

Cette inquiétude est renforcée par l'idée largement partagée (un étudiant sur deux) que les entreprises ne donnent pas suffisamment leur chance aux jeunes. Les femmes, en particulier, expriment une vive inquiétude quant à leurs perspectives d'insertion professionnelle et la possibilité d'accéder à un emploi en adéquation avec leurs attentes³¹.

Pour autant, ils semblent enthousiastes à l'idée de rejoindre l'univers professionnel qu'ils trouvent stimulant (70%), innovant (64%) et coopératif (63%)³².

Ces évolutions représentent des défis et des opportunités pour les employeurs qui doivent adapter leurs pratiques afin d'attirer et fidéliser les nouvelles générations. En 2022, 61% des recrutements étaient jugés difficiles par les entreprises³³, un phénomène auxquels tous les secteurs sont confrontés.

Genre et préférence professionnelle : vers une nouvelle vision, au-delà des stéréotypes

En parallèle, alors que les jeunes hommes s'orientent principalement vers des secteurs comme la sécurité-défense, l'informatique ou les sciences, les jeunes femmes, elles, privilégient des carrières dans les domaines de la santé, de l'accompagnement social ou des services. D'après les données de la DREES 2024, un quart des femmes sont intéressées par le secteur de la santé, suivi par le secteur de l'éducation et la formation, puis le secteur du social, du handicap et de la petite enfance. Celles-ci se montrent particulièrement attirées par le métier d'infirmière, qui arrive en tête du classement du baromètre 2024 des métiers préférés des jeunes³⁴.

³¹ 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

³² 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

³³ Enquête Besoins de Main d'Oeuvre 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

³⁴ Baromètre des métiers préférés des jeunes, Olecio, 12/2024

Une grande différence entre les hommes et les femmes réside dans l'importance accordée à la rémunération. Si la priorité concerne l'intérêt, l'engouement pour les missions à accomplir, le salaire occupe la deuxième position chez les hommes et se place en cinquième position chez les femmes pour lesquelles le sentiment d'être utile est une valeur dominante (3^{ème} position, non citée par les hommes³⁵).

Pour rééquilibrer les représentations et inciter les jeunes hommes à accéder aux métiers du soin, une réflexion approfondie est nécessaire pour repenser et déconstruire les stéréotypes de genre qui influencent les choix d'orientation, et augmenter ainsi le volume potentiel de candidats.

Le regard des jeunes sur le travail : Aspirations et attentes

Une nouvelle équation entre sens, bien-être et rétribution

La quête de sens

Les jeunes attribuent ainsi 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 société³⁶.

Cependant, la notion de « sens au travail » recouvre des réalités multiples telles que :

- ❖ des missions stimulantes et motivantes (61%)
- ❖ la possibilité de s'épanouir professionnellement (54%)
- ❖ l'alignement avec ses convictions et ses valeurs (52%)
- ❖ un impact positif concret au service de l'intérêt général (51%)
- ❖ une rémunération satisfaisante (47%)

D'ailleurs, 89% des jeunes estiment qu'il est tout à fait possible de concilier sens au travail et haut niveau de rémunération³⁷.

L'absence d'alignement est vécue comme une véritable source de préoccupation : 82% des jeunes considèrent qu'exercer un métier en contradiction avec leurs valeurs et leurs engagements personnels serait synonyme d'échec³⁸. Pour près d'un jeune sur deux³⁹, réussir sa vie professionnelle signifie exercer un métier porteur de sens, en phase avec ses convictions. De même, 44% associent cette réussite à l'utilité sociale de leur

³⁵ Baromètre des métiers préférés des jeunes, Olecio, 12/2024

³⁶ Webinaire MEDEF de l'Académie, « attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact ? », 2023

³⁷ Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »

³⁸ Enquête Opinion Way pour 20 mn : #Moi jeune, le selfie de la jeune génération (Saison 14), c'est quoi réussir sa vie », 2023

³⁹ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

travail⁴⁰. La signification donnée à l'activité professionnelle devient ainsi un critère structurant et déterminant.

Une enquête de l'APEC renforce ce constat : 27 % des jeunes interrogés placent parmi leurs principales craintes professionnelles celle de s'ennuyer dans leur futur emploi ou de ne pas y trouver de sens⁴¹. Enfin, 40% d'entre eux mentionnent le « sentiment d'utilité » comme l'un des critères les plus enthousiasmants au moment de se projeter dans leur premier poste.

La jeunesse sensibilisée à l'équilibre de vie personnelle-professionnelle

Selon le baromètre des talents 2023⁴², une très large majorité de jeunes (96%) considère que « l'épanouissement passe par une conciliation harmonieuse entre vie professionnelle et vie personnelle ». Cette aspiration n'est pas seulement déclarative : elle constitue un véritable critère de décision dans leur parcours professionnel. Ainsi, 77% d'entre eux se disent prêts à refuser un poste ou à démissionner si cet équilibre venait à être compromis. Cette exigence est particulièrement marquée chez les jeunes adultes de 27-30 ans (92%), sachant qu'elle est déjà fortement présente chez les 18-26 ans⁴³.

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 cette optique, 19% redoutent des tensions avec les collègues ou la hiérarchie, 16% craignent de ne pas pouvoir s'exprimer librement, et 15% pointent le manque d'encadrement comme un facteur d'inconfort potentiel⁴⁴.

La posture managériale et l'engagement en faveur du bien-être au travail joue donc un rôle central dans l'attractivité d'un métier ou d'une structure. Pour 80% des 18-26 ans et 86% des 27-30 ans, le soin porté par l'employeur à la santé mentale et au bien-être des collaborateurs constitue un critère déterminant dans le choix d'un emploi⁴⁵.

➡ L'étude menée auprès des étudiants et jeunes professionnels confirme la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, d'un environnement de travail flexible avec des horaires adaptées, aménageables.

⁴⁰ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

⁴¹ 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

⁴² Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »

⁴³ Opinion Way pour Sowen, « les jeunes et les nouveaux modes de travail », juin 2023

⁴⁴ 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

⁴⁵ Opinion Way pour Sowen, « les jeunes et les nouveaux modes de travail », juin 2023

Les attentes en matière de rémunération

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

Ce critère est d'autant plus déterminant que certains doivent déjà assumer des responsabilités financières ou encore participer aux charges de famille⁴⁶. La crise sanitaire a pu renforcer cette attente, en aggravant leur précarité économique, avec des conséquences directes sur leurs conditions de vie⁴⁷.

Au-delà de l'aspect économique, la rémunération est également perçue comme un marqueur de reconnaissance : elle traduit la valeur accordée à leurs compétences, à leur implication et à leur engagement.

Les jeunes attachent ainsi une importance particulière au niveau de revenu qu'ils tirent de leur activité professionnelle, qui devient à la fois un élément économique et un signe de considération. A noter toutefois que ce critère reste fondamental pour toutes les catégories d'âge, mais se matérialise différemment : Les plus jeunes mettent davantage l'accent sur leur volonté de voir leur rémunération évoluer, tandis que les plus âgés expriment avant tout le besoin de stabilité et de régularité dans leurs revenus⁴⁸.

Plusieurs études récentes confirment l'importance que les jeunes de moins de 30 ans accordent à la rémunération dans leurs choix professionnels :

- ❖ D'après le baromètre des talents 2023⁴⁹, 56% des étudiants considèrent qu'une rémunération élevée fait partie des dimensions les plus importantes pour un premier emploi
- ❖ Selon l'enquête OpinionWay, 60% des jeunes interrogés considèrent la rémunération comme un critère essentiel, devant la localisation géographique ou l'ambiance au travail⁵⁰
- ❖ Selon une enquête menée par l'APEC, 37 % des jeunes interrogés placent la rémunération en tête de leur préoccupation pour leur premier emploi⁵¹

Les attentes salariales s'accompagnent également d'une volonté de progression rapide. Le sondage OpinionWay⁵² révèle que 40 % des jeunes espèrent une

⁴⁶ Sondage exclusif réalisé par OpinionWay auprès des 18 - 30 ans pour « le Parisien-Aujourd'hui en France » et McDonald's, 2023

⁴⁷ Rapport de l'Institut Montaigne, « Une jeunesse plurielle – Enquête auprès des 17-24 ans », février 2022

⁴⁸ 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 2024

⁴⁹ Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »

⁵⁰ Sondage exclusif réalisé par OpinionWay auprès des 18 - 30 ans pour « le Parisien-Aujourd'hui en France » et McDonald's, 2023

⁵¹ 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

⁵² Sondage exclusif réalisé par OpinionWay auprès des 18 - 30 ans pour « le Parisien-Aujourd'hui en France » et McDonald's, 2023

augmentation de salaire dès la première année, 28 % après deux ans, et 13 % dès les six premiers mois.

Toutefois, la rémunération, bien qu'elle soit importante, ne constitue pas le seul moteur : 76% se disent prêts à accepter un poste moins bien payé à condition qu'il ait du sens à leurs yeux⁵³.

Cette quête de sens et d'épanouissement professionnel traduit souvent une vision idéalisée du monde du travail, portée par des attentes élevées en matière d'utilité sociale, de reconnaissance et d'équilibre de vie. Une idéalisation qui peut s'expliquer par les discours valorisant la réalisation de soi. Mais cette représentation se heurte fréquemment à la réalité des conditions de travail, souvent plus complexes que celles imaginées et souhaitées.

Le développement et l'évolution de carrière

Apprendre et se développer professionnellement constituent des leviers majeurs pour entrer dans la vie active. Selon une enquête de l'APEC, 43% des jeunes interrogés⁵⁴ placent la possibilité d'apprendre de nouvelles choses en deuxième position parmi les éléments qui les enthousiasment à occuper un premier poste, juste après l'objectif d'indépendance financière.

De même, selon l'APEC et TERRA NOVA, 80% souhaitent davantage d'autonomie et 69% souhaitent voir leurs responsabilités s'élargir⁵⁵.

Trois dimensions illustrent cette appétence pour l'évolution⁵⁶ :

- ❖ 22% des jeunes placent la progression, la formation continue et les perspectives d'évolution dans le top 3 de ce qu'ils jugent le plus important dans leur vie professionnelle (18% des 30-44 ans et 11% des 45-65 ans)
- ❖ 24% des jeunes citent la formation et les perspectives d'évolution comme critères déterminants dans le choix d'un employeur
- ❖ 25% attendent de leur manager un accompagnement actif dans le développement de leurs compétences et de leur potentiel

Ce désir d'évolution est également mis en évidence par un sondage d'Opinion Way⁵⁷ : la majorité des 18-30 ans envisage un changement de poste ou une évolution professionnelle dans les deux ans. Dans cette logique, 92% des jeunes considèrent que l'entreprise doit jouer un rôle actif dans le développement de leurs compétences.

⁵³ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

⁵⁴ 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

⁵⁵ 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 2024

⁵⁶ 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 2024

⁵⁷ Sondage OpinionWay en partenariat avec Macdonald's France, « salaire et progression dans l'entreprise, priorités des jeunes », 2023

Cette attente est confirmée par le baromètre des talents 2023⁵⁸ dans lequel les étudiants déclarent accorder une importance élevée à l'accompagnement professionnel dans leur premier emploi. Ils citent notamment la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences (70%), d'évoluer aux côtés de personnes inspirantes (62%), d'être encadrés par des managers attentifs à leur développement (61%).

Dans ce contexte, la qualité de l'encadrement et la clarté des parcours professionnels sont des enjeux centraux⁵⁹. Or, une enquête de l'APEC⁶⁰ révèle que de nombreux jeunes expriment un manque de lisibilité quant au fonctionnement de la gestion des carrières (formations continues, évaluations, promotions, augmentation...), ce qui impacte et rend difficile leur projection.

Par ailleurs, ils sont nombreux à souhaiter une meilleure information sur les possibilités de débouchés (43%), les possibilités d'évolution à long terme dans les métiers qu'ils visent (45%), la réalité quotidienne des organisations et des métiers en termes de journée type (55%). Mieux comprendre ces éléments leur permettrait d'anticiper les éventuelles désillusions et de se projeter plus sereinement dans leur avenir professionnel.

Marque employeur – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : l'atout différenciant pour attirer et fidéliser

L'attrait des jeunes pour les engagements en matière de RSE

Les jeunes ont compris que l'entreprise, par ses moyens financiers et humains, a la capacité de changer les choses et d'impacter positivement la société. Ce critère semble particulièrement marquant pour les plus jeunes, notamment la tranche des 18-26 ans : 81% d'entre eux déclarent qu'ils ne pourraient pas rejoindre une entreprise dépourvue d'objectifs clairs en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), contre 72% des 27-30 ans⁶¹. Par ailleurs, 65% des 18-30 ans déclarent qu'ils renonceraient à postuler dans une entreprise ne tenant pas suffisamment compte des enjeux environnementaux⁶².

La conscience environnementale façonne désormais les trajectoires professionnelles d'une partie significative de la jeune génération. Un tiers des 16-25 ans déclare que la crise climatique a influencé ou influence leur projet professionnel. Parmi eux, deux sur trois affirment que cette prise de conscience les a orientés vers un secteur d'activité

⁵⁸ Skéma et EY, Baromètre des Talents 2023, « Génération en même temps : comment les jeunes talents voient-ils leur avenir dans le monde du travail ? »

⁵⁹ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022

⁶⁰ 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

⁶¹ Opinion Way pour Sowen, « les jeunes et les nouveaux modes de travail », juin 2023

⁶² Enquête HARRIS Interactive pour un réveil écologique, « les jeunes et la prise en compte des enjeux environnementaux dans le travail », mars 2022

plus respectueux de l'environnement, et la moitié vers un métier directement engagé dans la transition écologique⁶³.

Ils se sentent ainsi responsables et attentifs à la cohérence entre les discours et les actions. Ainsi, les employeurs peuvent utiliser différentes stratégies au service de leur marque employeur dès lors qu'elle est sincère et engageante⁶⁴.

La Marque employeur : construire une image authentique et attractive

Dans un contexte marqué par une difficulté à attirer et à fidéliser, il semble intéressant d'explorer les tendances et de repérer les pistes d'actions au service d'une stratégie de marque employeur efficace.

Celle-ci peut être définie comme « l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement des entreprises⁶⁵ ».

A cet effet, la transparence et l'authenticité sont les piliers de cette approche. Les entreprises doivent ainsi communiquer sur leurs initiatives en mettant en avant des actions concrètes et impactantes, en cohérence avec leur engagement, avec l'appui des salariés, ambassadeurs de la démarche⁶⁶.

Il convient de noter que la rémunération (55% des répondants), les conditions et la qualité de vie au travail (31% des répondants) font partie des éléments les plus importants pour permettre aux candidats de se projeter dans la future organisation⁶⁷.

Pour exemple, les priorités des jeunes sont claires⁶⁸ : égalité salariale femmes-hommes (85%), équilibre vie professionnelle / personnelle (85%), inclusion des personnes en situation de handicap (81%), préservation de l'environnement (80%).

De même, il convient de repenser les pratiques managériales pour favoriser l'agilité, la participation et le bien-être (flexibilité du temps de travail, équilibre de vie, politique salariale, gouvernance horizontale...).

L'innovation dans les pratiques de formation est également attendue pour favoriser l'égalité des chances et aligner les contenus pédagogiques avec les réalités du monde professionnel.

Ainsi, la marque employeur doit non seulement incarner des valeurs sincères, mais aussi répondre aux attentes concrètes des jeunes générations.

Dès lors, une communication sur les politiques de rémunération, les environnements de travail en faveur de l'épanouissement professionnel, l'organisation et le type de

⁶³ Sondage Diploméo, « orientation, travail : la quête de sens des jeunes français », 2022 : 25% des jeunes de 16-25 ans sondés y seraient sensibilisés

⁶⁴ Webinaire MEDEF de l'Académie, « attractivité des entreprises auprès des jeunes : l'entreprise peut-elle être le lieu d'impact ? », 2023

⁶⁵ Welcome to the Jungle, « Marque employeur, la grande enquête – ce que vos salarié.es ne vous disent pas », 4 décembre 2023

⁶⁶ Article de l'EM Lyon « Les enjeux de marque employeur pour attirer et fidéliser les jeunes diplômés », Mars 2025

⁶⁷ Welcome to the Jungle, « Marque employeur, la grande enquête – ce que vos salarié.es ne vous disent pas », 4 décembre 2023

⁶⁸ Sondage OpinionWay en partenariat avec Macdonald's France, « salaire et progression dans l'entreprise, priorités des jeunes », 2023

management, les actions en termes de reconnaissance et de développement des compétences, peuvent permettre d'attirer puis de fidéliser.

➡ Cette thématique apparaît peu dans le cadre de l'enquête mais il convient d'anticiper et de doper sa Marque Employeur en s'appuyant sur une image authentique et attractive.



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

Dans ce cadre, les métiers du soin, du sanitaire et du médico-social occupent une place essentielle dans notre société, répondant à des besoins de plus en plus pressants liés au vieillissement de la population et aux enjeux sanitaires actuels et à venir. Pour autant, ces métiers peinent à attirer les jeunes générations malgré leur forte dimension sociale et leur engagement au service du bien commun.

L'utilité sociale contrastée par une faible attractivité

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

Les métiers tournés vers les autres suscitent une forte admiration chez les jeunes. Selon une enquête d'Opinion Way, les professions au service d'autrui – comme celles d'infirmière ou de médecin - arrivent en tête des figures les plus admirées⁶⁹.

D'après une étude menée par la fondation Clariane⁷⁰, l'intérêt des jeunes pour les métiers du soin, notamment infirmier et aide-soignant, repose avant tout sur le sens du service. Pour 84% des répondants, ces professions sont perçues comme utiles et porteuses de valeur car elles « apportent beaucoup aux autres et à la société ».

A cette dimension altruiste s'ajoute une véritable fierté professionnelle : 77% estiment que ce sont des métiers « dont on peut être fiers ». La reconnaissance d'utilité sociale des métiers du soin est également mise en évidence dans l'étude Nexem / IFOP⁷¹ qui révèle que 79% des jeunes de 16 à 25 ans considèrent que le secteur sanitaire et médico-social est essentiel au bon fonctionnement de la société française.

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 profonde⁷².

⁶⁹ Enquête Opinion Way pour 20 minutes : « #Moi jeune : le selfie de la jeune génération (Saison 14), c'est quoi réussir sa vie », 2023

⁷⁰ 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

⁷¹ Étude 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

⁷² 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

➡ Le sens, le sentiment d'utilité, la relation à l'autre sont des déterminants majeurs pour s'orienter vers les métiers du soin, selon les jeunes interrogés (étudiants, professionnels, focus group, apprentis). La volonté d'aider, d'accompagner et de créer du lien constitue le principal moteur d'engagement pour 77 % des étudiants et 55 % des jeunes professionnels. L'intérêt porté aux missions, leur utilité sociale et le sens qu'elles revêtent sont des dimensions largement mises en avant.

➡ À cela s'ajoute l'importance accordée à l'alignement entre le métier exercé et ses propres convictions et valeurs, un critère déterminant pour 50 % des étudiants et 41 % des jeunes professionnels.

La faible attractivité des métiers de la santé

Les métiers tournés vers les autres suscitent une forte admiration chez les jeunes. Selon une enquête d'Opinion Way, les professions au service d'autrui – comme celles d'infirmière ou de médecin - arrivent en tête des figures les plus admirées⁷⁰.

D'après une étude menée par la fondation Clariane⁷¹, l'intérêt des jeunes pour les métiers du soin, notamment infirmier et aide-soignant, repose avant tout sur le sens du service. Pour 84% des répondants, ces professions sont perçues comme utiles et porteuses de valeur car elles « apportent beaucoup aux autres et à la société ».

A cette dimension altruiste s'ajoute une véritable fierté professionnelle : 77% estiment que ce sont des métiers « dont on peut être fiers ». La reconnaissance d'utilité sociale des métiers du soin est également mise en évidence dans l'étude Nexem / IFOP⁷² qui révèle que 79% des jeunes de 16 à 25 ans considèrent que le secteur sanitaire et médico-social est essentiel au bon fonctionnement de la société française.

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 secteurs⁷³.

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**

⁷³ 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

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

- ➔ Cette crainte est exprimée par les étudiants en particulier, qui ont pu être confrontés à des conditions de travail difficiles dans le cadre d'un stage ou de leur apprentissage.

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

- ➔ Chez les jeunes professionnels interrogés, la rémunération apparaît bien comme le point d'insatisfaction principal (50%), souvent lié à un déséquilibre entre « efforts et récompenses ».,
- ➔ Du côté des étudiants, un niveau de rémunération insuffisant aurait pu freiner leur choix d'orientation (49%), renforcé par des perspectives d'évolution salariale jugées faibles.

des éléments dissuasifs.

La rémunération et la reconnaissance professionnelle

Au regard des études précitées, 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%)⁷⁴.

⁷⁴ 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

Il est d'ailleurs souligné un paradoxe entre l'utilité sociale de ces métiers et l'absence de reconnaissance financière et de valorisation par la société (73%).

Un manque de lisibilité des parcours professionnels et des opportunités de carrière

Un autre obstacle majeur réside dans le manque de visibilité des parcours professionnels : 62% des jeunes déclarent mal connaître le secteur social, sanitaire et médico-social⁷⁵, ce qui laisse supposer un écart entre la projection et la réalité. Cette méconnaissance se traduit également par un manque de clarté sur les opportunités et perspectives d'évolution, ce qui limite l'attrait pour ces métiers.

Pour inverser la tendance, il est essentiel de sensibiliser les jeunes aux professions du soin et de la santé. 57% des jeunes indiquent d'ailleurs qu'ils seraient intéressés par le témoignage d'un professionnel soignant⁷⁶. Dans cette optique, la fondation Clariane s'est engagée à susciter l'intérêt des jeunes, du collègue jusqu'aux étudiants des Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) et d'Aides-soignants (IFAS). Depuis 2023, les actions se concentrent autour de thématiques clés comme la santé physique et morale des soignants, l'attractivité des métiers du soin et le sens du métier.

➔ Les possibilités de monter en compétences font partie des critères d'orientation vers le secteur et ses métiers, soulignés par les jeunes étudiants et professionnels.

➔ Si les perspectives de carrière (24 % des étudiants, 15 % des jeunes professionnels) et les opportunités d'emploi (16 % des étudiants, 20 % des jeunes professionnels) sont aujourd'hui peu citées comme facteurs d'attractivité, elles représentent pourtant un atout majeur du secteur. Pour en faire un véritable levier, il est essentiel de renforcer la lisibilité des parcours professionnels, de valoriser les possibilités d'évolution et de mieux communiquer sur la diversité des débouchés

⁷⁵ 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

⁷⁶ 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



Observatoire
des métiers
du soin et du lien



PARTIE D

La perception des étudiants et des jeunes professionnels

Dans ce cadre, recueillir la parole des étudiants et des jeunes professionnels engagés vers les métiers du sanitaire, du médicosocial et du thermalisme est essentiel pour repérer les leviers de motivation ayant influencé leur choix d'orientation et de carrière, et de pouvoir en déduire des leviers d'attractivité.

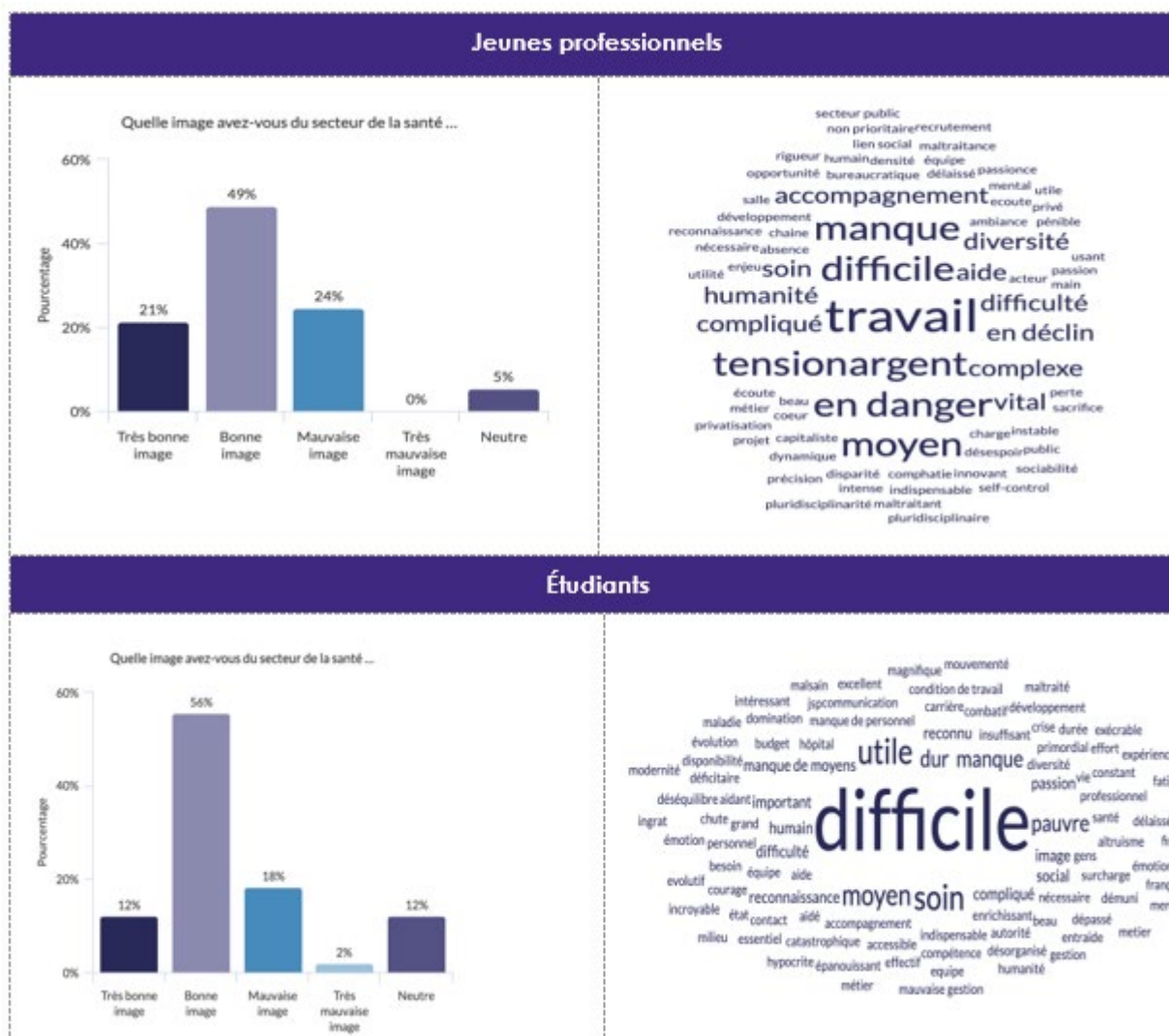
A noter que les professionnels et étudiants déclarent bien connaître le secteur de la santé (86 %) et du médico-social (85 %), à l'inverse du thermalisme (20%).

Une image favorable mais un secteur considéré comme difficile

Si 70% des professionnels 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.

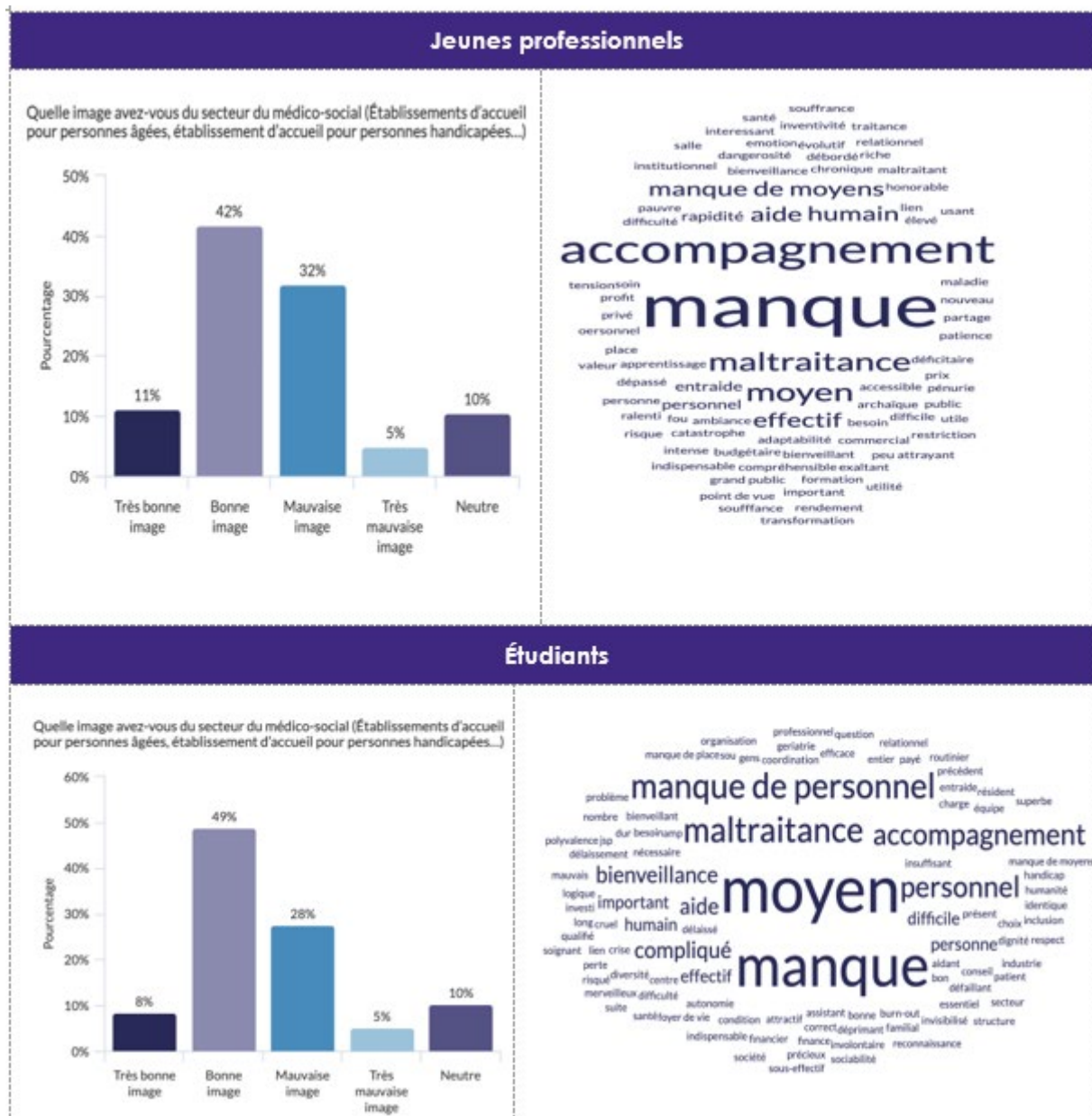
● Partie D / La perception des étudiants et des jeunes professionnels



« Milieu difficile en termes de rythme et conditions de travail mais tellement épanouissant »
« Difficile sur la durée »
« Abîmé par l'image que la population lui donne »

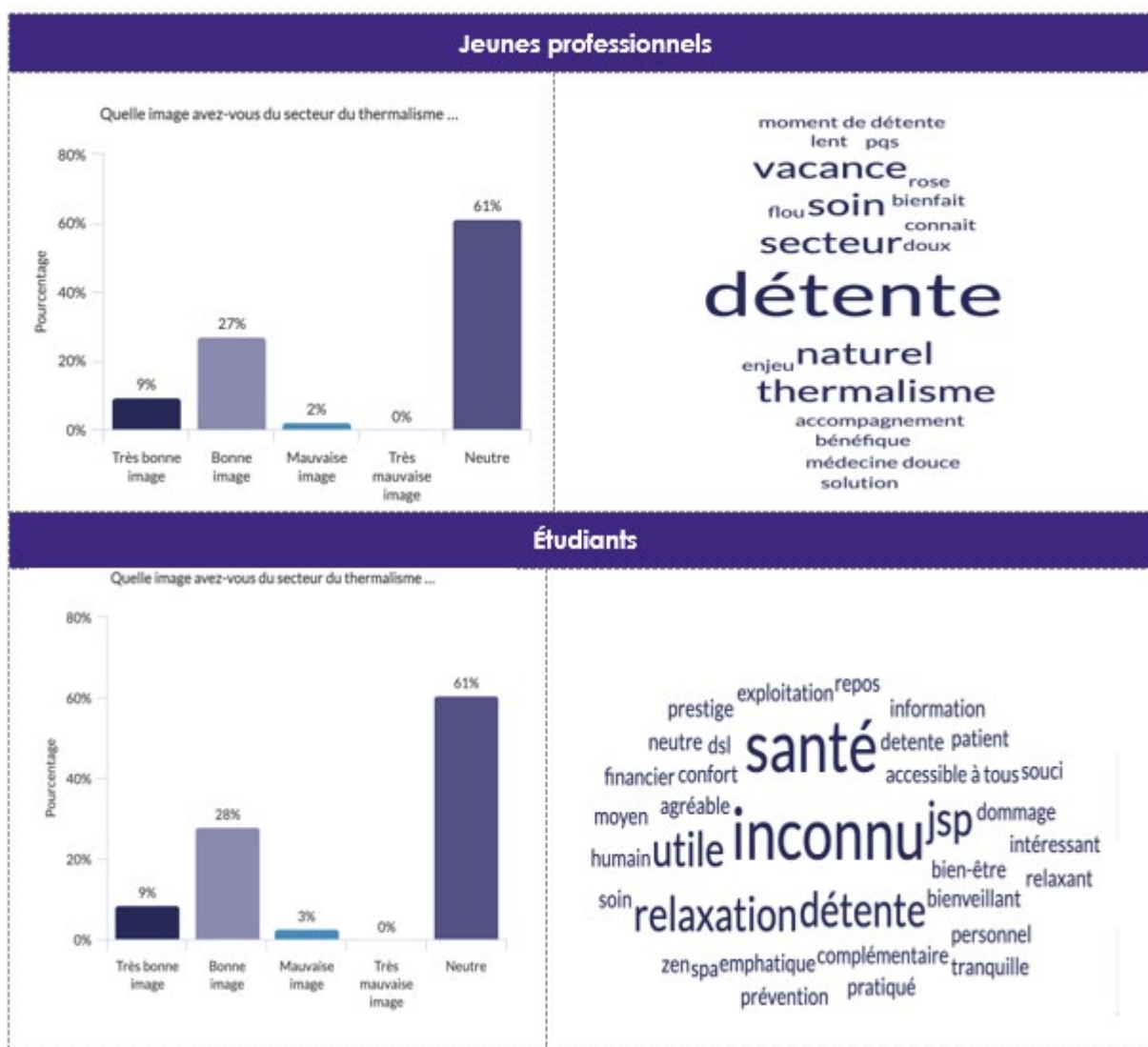
● Partie D / La perception des étudiants et des jeunes professionnels

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%) pour des raisons similaires et le terme de maltraitance est évoqué à plusieurs reprises faute de personnels



« Manque de moyens et de personnels »
 « Manque de personnel égal maltraitance »
 « Maltraitance involontaire car sous-effectif »

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**.



« Santé et bien-être » ; « relaxation » ; « déstressant ; relaxant » ;
« prévention de santé »

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

Le rôle structurant de l'entourage personnel

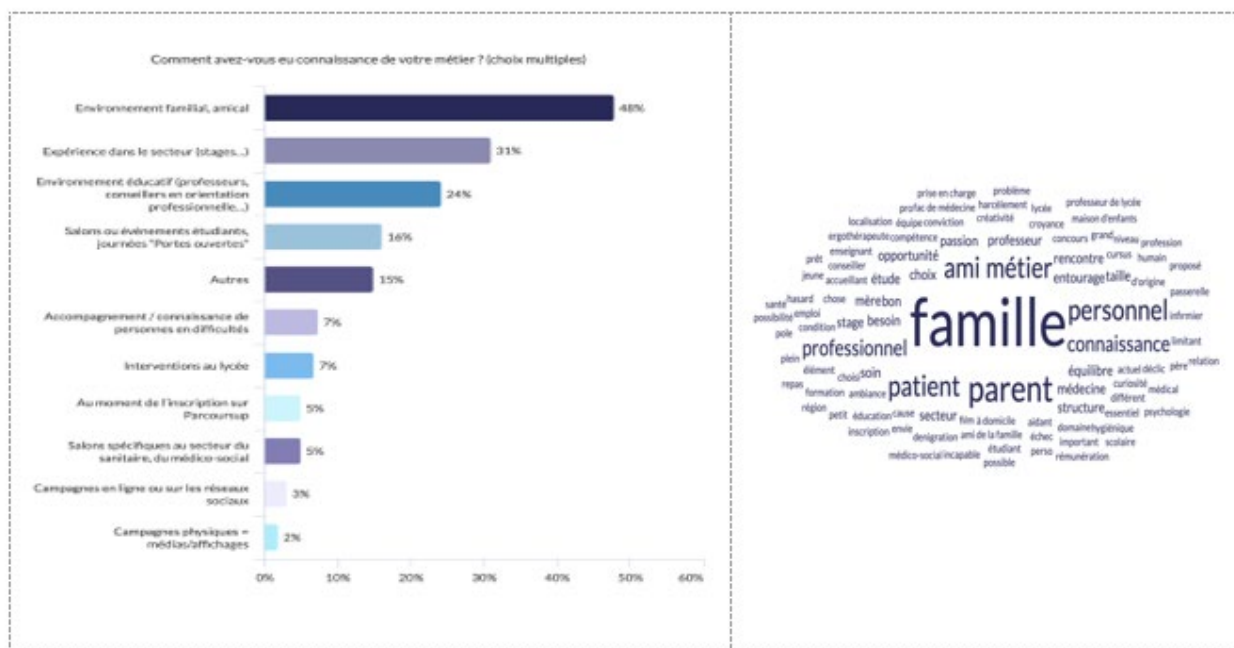
L'influence de l'entourage familial et social est majeure dans la découverte du métier (50%).

Un modèle inspirant, la prise en charge et l'accompagnement de personnes en fragilité dans le cercle proche, la possibilité de découvrir les environnements de travail jouent un rôle décisif dans l'orientation professionnelle.

L'entourage agit ainsi 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, volonté de générer un impact concret et immédiat...).

Des rencontres avec des professionnels mais aussi des événements personnels marquants (parcours de soin) peuvent aussi agir sur ces choix d'orientation. Pour certains, une blessure sportive, une pathologie a été le point de départ d'une vocation, nourrie par une volonté de « rendre » ce qu'ils ont eux-mêmes reçu. Ce type d'identification constitue un levier d'orientation puissant, porteur de sens.

● Partie D / La perception des étudiants et des jeunes professionnels



« Mon grand frère est kiné, il est diplômé depuis trois ans. Le fait d'avoir quelqu'un de proche dans ce métier m'a aussi permis d'en apprendre davantage sur la profession et sur la réalité du quotidien. » - kinésithérapeute

« Ma mère étant kiné, elle m'a suggéré d'aller voir ses collègues ergothérapeutes. » - ergothérapeute

« Je pense qu'on a tous croisé quelqu'un de bienveillant qui nous a donné envie de faire ce métier. » - kinésithérapeute

La force des rencontres et des trajectoires de vie, rarement linéaires

Une expérience dans le secteur – stage d'observation dès le collège ou le lycée, emploi – représente un second facteur structurant (30 à 40% des professionnels et étudiants).

Ces immersions permettent une meilleure compréhension des réalités du terrain et peuvent renforcer la motivation à s'y engager. A noter qu'actuellement les jeunes doivent effectuer deux stages : 1 semaine de stage en 3^{ème} et 2 semaines en seconde, ce qui représente une réelle opportunité de faire découvrir les métiers.

Il convient également de mettre en lumière **l'importance des parcours de réorientation** : certains étudiants s'inscrivent en effet vers ces formations à **la suite d'un échec** (ex : médecine) **ou d'un premier choix jugé insatisfaisant**⁷⁷.

⁷⁷ Observation issue des échanges menés lors des Focus Group (pour la majorité des 18 répondants)

Les trajectoires sont rarement linéaires ; beaucoup ont dû explorer plusieurs voies avant de trouver celle qui leur convient.

*« La marque employeur, c'est de
« Depuis petite, j'ai toujours voulu être infirmière.
Ayant eu des soucis de santé, j'ai été confrontée à ces professionnels,
ce qui m'a donné envie de suivre leur voie. » – infirmière*

*« Je voulais initialement faire médecine, mais après avoir échoué à la PACES,
je me suis tournée vers la kiné,
bien que je ne connaissais pas tous ses champs d'application. » – kinésithérapeute*

Le cadre éducatif, les dispositifs d'orientation et d'accompagnement

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

A noter que **le manque d'information au sein du système scolaire sur certains métiers et leurs débouchés est largement souligné**, conduisant bon nombre à les découvrir tardivement, souvent de manière fortuite ou indirecte.

Malgré des actions comme les journées « Portes ouvertes », les apports de Parcoursup ou les témoignages de proches, plusieurs déclarent être **entrés "en aveugle" dans la formation, en raison d'un manque d'accompagnement structuré et d'une orientation peu éclairée**.

Le renforcement de la visibilité des métiers, notamment à travers des témoignages, immersions et rencontres avec des professionnels apparaît comme un enjeu majeur.

*« J'ai fait les recherches moi-même sur Internet.
Je me suis lancée dans l'inconnu quand même. » - AES*

Si la très grande majorité des répondants (**93%** pour les professionnels, **99%** pour les étudiants) estime **avoir choisi leur orientation**, une minorité considère l'avoir subi pour des raisons diverses (« Par rapport à mon niveau et au dénigrement de pouvoir faire médecine », « Mes conditions sociales », « Des croyances limitantes personnelles », « Peu d'opportunités dans ma région d'origine, besoin de rembourser un prêt étudiant » ; « Parents » ; « échec de mon premier choix »).

Cette minorité rappelle l'importance de travailler à une orientation accessible et pleinement éclairée.

L'utilité, la relation à l'autre, le sens, au cœur d'une vision commune

Le contact humain, la capacité à pouvoir aider et accompagner, à **prendre soin** constituent les premiers éléments de motivation à rejoindre le secteur (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).

Les professionnels évoquent ainsi de manière récurrente le besoin de se sentir utiles, de contribuer concrètement au bien-être d'autrui et de nouer des relations humaines authentiques, notamment à travers le lien avec les patients. L'aide, l'accompagnement et le contact humain constituent le cœur de cette quête de sens qui se révèle être un levier d'engagement fort, mais aussi un axe stratégique à valoriser pour attirer de nouveaux talents.

Du côté des étudiants, cette orientation vers un métier porteur de sens se confirme, voire s'intensifie. Les valeurs constituent le principal facteur de motivation, devant le développement personnel, l'environnement professionnel et les conditions d'exercice. Ils insistent particulièrement sur l'impact humain de leur futur métier, notamment dans la relation avec les patients. 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.

Cette perception récurrente traduit un métier attractif ayant un impact sur la vie des personnes et la société. Le sentiment d'aider au quotidien est considéré comme un moteur fort d'engagement professionnel et personnel. Les qualificatifs les plus utilisés sont : « **utilité, accompagnement, soins, humain, empathie, bienveillance, responsabilité, mais aussi fatigue, horaires, surcharge.** »

● Partie D / La perception des étudiants et des jeunes professionnels



Ces résultats font écho avec l'étude de la fondation Clariane⁷⁸, indiquant que les jeunes attirés par le secteur de la santé et du soin, notamment les métiers d'infirmiers et aides-soignants, sont principalement motivés par le sens du service : 84% des répondants valorisent l'utilité du métier « qui apporte beaucoup aux autres et à la société », mais également la fierté professionnelle.

« C'est un métier hyper valorisant, on ressent vraiment un sentiment d'utilité.
On voit l'impact de notre travail sur la vie des patients,
et ça, c'est très gratifiant. – ergothérapeute

- ➡ Ainsi, au-delà des enjeux matériels ou organisationnels, **c'est bien la dimension humaine et relationnelle du métier qui structure les motivations initiales.**
- ➡ Cela invite à penser les politiques d'attractivité et de fidélisation à travers une valorisation explicite du sens du travail, de son utilité sociale et de la reconnaissance du lien humain comme moteur professionnel.

« J'ai toujours voulu travailler avec l'humain, enfin, les personnes » - infirmier

« J'ai eu envie de devenir infirmière par volonté d'aider l'autre, de soigner les personnes. » -
infirmière

« Ma mère est aide-soignante et elle m'emmenait souvent au travail avec elle donc je voyais que ça me plaisait. Mais surtout pour prendre soin des patients. » - aide-soignante

⁷⁸ 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

Les conditions de travail et la QVCT, une priorité

Entre charge émotionnelle et conditions de travail éprouvantes

Pour autant, l'expression des professionnels met 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 — souvent grâce aux stages et expériences de terrain — 47 % expriment une déception liée à des conditions de travail plus difficiles que prévues. Le rythme, la charge de travail (manque de personnel, horaires décalés...), les tensions internes (conflits hiérarchiques ou d'équipe), la routine, le manque de reconnaissance font partie des problématiques mises en évidence.

De leur côté, les jeunes étudiants évoquent **une inquiétude persistante** ; celle de ne pas pouvoir faire face durablement aux **conditions de travail** et aux **exigences émotionnelles** de leur métier. Plusieurs soulignent une charge mentale élevée, en lien avec l'exposition continue à des situations complexes, éprouvantes (fin de vie, souffrance...), et craignent de s'épuiser psychologiquement.

Cette appréhension est perçue comme un risque pour la santé et souligne la nécessité de savoir garder la distance juste et nécessaire vis-à-vis du patient. 28 % affirment d'ailleurs que la dimension émotionnelle du métier aurait pu freiner leur orientation.

De même, la complexité organisationnelle, le renforcement de la traçabilité, la pénibilité physique (71%) et les tâches répétitives (71%) figurent parmi les difficultés susceptibles d'engendrer un sentiment de lassitude, malgré la richesse humaine du métier.

- ➡ *Si les étudiants et les jeunes professionnels sont fiers de leur métier et de son utilité, ils peuvent également exprimer des aspirations bien différentes de leurs aînés.*
- ➡ *Ces éléments appellent à améliorer voire repenser les dispositifs relatifs à l'accompagnement, notamment en matière de prévention des risques psychosociaux*

« Je sais que ce métier implique de travailler de jour, de nuit, le week-end... et je me demande dans quelle mesure cela pourrait me peser. » - infirmier

La QVCT, un enjeu prioritaire pour pallier les difficultés

Les conditions de travail apparaissent ainsi comme un élément déterminant de l'engagement et de l'épanouissement professionnel.

Au-delà de la rémunération, les jeunes expriment des attentes en termes de flexibilité (amplitude horaire 10h/12h, télétravail...), qualité des relations interpersonnelles, conditions matérielles, mais aussi clarté et fluidité dans l'organisation, 59 % des professionnels identifient la compatibilité des horaires avec leur vie personnelle comme le principal point fort en matière de conditions d'exercice. Un environnement de travail bienveillant, humain, solidaire et matériellement adapté constitue également un socle essentiel pour se projeter dans la durée.

Bien que la dimension collective du travail n'apparaisse pas en priorité, la possibilité de travailler en équipe ou en pluridisciplinarité constitue un élément de motivation qui traduit un attachement à l'entraide au sein du collectif professionnel.

L'importance du facteur humain est ainsi à considérer dans les dynamiques d'engagement. Elle plaide pour une attention particulière portée à la qualité des relations au travail, à la coopération interprofessionnelle et à la construction de collectifs solides, notamment dans les premières années d'exercice.

« ... Les horaires peuvent vraiment être pratiques selon la profession choisie. Moi, je travaille en 12h, et ce que j'apprécie le plus, c'est l'équipe. Bon, le salaire, c'est autre chose, mais l'équipe compense largement. » - infirmière

La proximité géographique, un critère de choix et d'orientation

La possibilité d'exercer un travail sur l'ensemble du territoire français est particulièrement appréciée avec une diversité de débouchés permettant une insertion professionnelle rapide. Cette souplesse géographique est perçue comme rassurante : elle offre une marge de manœuvre pour construire un projet professionnel ajustable dans le temps, en fonction des opportunités et des aspirations personnelles.

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, perçu comme un élément de confort quotidien permettant d'adapter les enjeux de carrière et de projets de vie.

« Ce qui me plaît avec le métier de kiné, c'est qu'il y a du travail partout. On peut choisir où on veut s'installer, et c'est rassurant de savoir qu'on trouvera toujours un poste. » - kinésithérapeute

Le développement professionnel, un levier d'engagement et de fidélisation

Les possibilités d'apprendre, de monter en compétences font partie des critères d'orientation vers ces métiers et secteurs d'activité, même si ces avantages restent **trop peu valorisés**. **La capacité à pouvoir exercer des missions variées, à se former tout au long de sa vie** (25% des étudiants, 29% des jeunes professionnels) sont des **éléments motivants**.

Pour les professionnels, cette possibilité constitue le principal point fort en matière de développement. Cette perspective, qu'elle prenne la forme de spécialisations, de changement de services ou de publics, de contextes d'intervention différents, est perçue comme un levier fondamental pour maintenir la motivation dans la durée et prévenir les phénomènes d'usure ou de lassitude.

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**.

« Oui, en interne j'ai beaucoup de possibilité d'évolution et j' imagine reprendre des études plus tard. » - infirmier

« Ce qui est génial dans notre métier, c'est la diversité des pratiques et des publics. Si un jour on a envie de changement, on peut totalement se réorienter vers une autre population ou un autre cadre d'exercice, et on aura l'impression de redécouvrir notre métier. Ça évite la monotonie et l'ennui d'un poste figé ! » - ergothérapeute

Cette dimension est confirmée par les étudiants qui expriment un certain enthousiasme vis-à-vis des opportunités d'évolution inhérentes au métier. La possibilité de monter en compétences, de se réorienter vers d'autres spécialités ou de diversifier ses missions constitue un facteur clé d'attractivité et de projection. Ils identifient d'ailleurs la formation continue comme un élément de motivation majeur.

À moyen ou long terme, une part des professionnels exprime aussi l'ambition d'accéder à des postes à responsabilité, témoignant d'une projection dans le développement de leur carrière. Toutefois, ce souhait d'évolution se heurte à différents obstacles tels que le manque de reconnaissance, des perspectives hiérarchiques limitées, un accès restreint aux formations longues ou spécialisées, une charge de travail parfois jugée incompatible avec une démarche de progression.

« Lors de mon embauche, on m'a dit que mon envie de formation était un atout, mais une fois en poste, j'ai constaté que les formations étaient rares et attribuées en fonction du budget annuel. » - manipulateur en électroradiologie médicale

Il s'agit ainsi de proposer des environnements professionnels privilégiant la formation continue, l'acquisition de nouvelles pratiques ou spécialités pour attirer et fidéliser. De même, une réflexion approfondie sur les parcours professionnels dans le secteur, en favorisant des conditions plus propices à la mobilité interne, à la montée en compétences, à la reconnaissance des engagements individuels est à initier.

Enfin, il serait nécessaire de **mieux présenter les passerelles** entre métiers et établissements, et de **renforcer la communication correspondante**.

« J'avais une image très positive du métier de kiné, notamment dans le domaine du sport - mais je ne réalisais pas à quel point il y a une grande diversité : on peut travailler en rééducation, en neurologie, en pédiatrie... en libéral, en hôpital, en centre de rééducation » - kinésithérapeute

La réalité terrain : entre opportunités, défis et ajustements

Du fantasme à la réalité : une vision plus juste du métier

L'expérience terrain joue un rôle décisif dans la construction d'une représentation plus fine et plus réaliste des métiers. Avant leur immersion professionnelle, un certain nombre d'étudiants reconnaissent avoir une vision floue ou déformée de leur futur métier. Cette méconnaissance s'explique par plusieurs facteurs :

- ❖ **Un déficit d'informations**, notamment au sein du système scolaire ou sur les plateformes d'orientation qui peut rendre difficile la projection du métier, souvent perçu de manière idéalisée ou simplifiée
- ❖ **La persistance de stéréotypes** ou d'images réductrices, véhiculées socialement.

Ce **décalage entre représentation initiale et réalité** est progressivement comblé grâce aux stages et aux temps d'immersion. Les étudiants évoquent alors une découverte plus concrète, plus humaine et parfois plus exigeante que ce qu'ils imaginaient.

Dans cette perspective, la majorité des étudiants insistent sur la valeur déterminante de **l'aspect pratique et l'expérience de terrain** pour valider leur orientation professionnelle.

Les stages permettent non seulement d'expérimenter concrètement un métier mais aussi **d'affiner leurs préférences**, en confrontant les attentes initiales à la réalité du terrain. Ces immersions constituent souvent un moment décisif dans le parcours car elles offrent une vision réelle du quotidien et permettent de se projeter en prenant en compte une multiplicité de facteurs.

De plus, les étudiants insistent sur l'importance de la mise en pratique régulière et sur le rôle fondamental que joue l'expérience dans la consolidation de leur choix. Une formation perçue comme trop théorique, sans application concrète, peut être source de frustration ou de démotivation.

La confrontation au terrain : un levier de motivation...ou de désengagement

La transition entre la formation académique et l'entrée dans la vie professionnelle constitue ainsi un moment clé, souvent marqué par une dissonance entre les représentations initiales du métier et sa réalité effective.

Une majorité de professionnels souligne un **décalage important entre leurs apprentissages en formation et la réalité de leur prise de poste**. Cet écart se manifeste particulièrement dans la charge de travail, la gestion des priorités, l'adoption de postures professionnelles adaptées.

La découverte des conditions réelles d'exercice – rythme de travail soutenu, reconnaissance et niveaux de rémunération insuffisants par rapport à l'investissement requis – peut entraîner une forme de désenchantement ou de désillusion. Pour certains, cette confrontation brutale au terrain engendre un sentiment de décalage qui affecte durablement leur motivation.

Cependant, cette expérience ne comporte pas systématiquement une dimension négative. Pour certains, cette confrontation au réel agit comme un **révélateur**, à la fois des contraintes du métier mais aussi de sa richesse et de sa profondeur.

Elle permet de **renforcer la cohérence entre le projet professionnel et la pratique, la motivation personnelle**, en donnant plus de sens au parcours engagé. Cette expérience terrain n'est pas seulement la validation d'un choix d'orientation : elle en devient un **facteur de consolidation, voire de réengagement**, en ancrant la vocation dans une réalité vécue plutôt que projetée.

« Il y a toujours une rupture entre ce qu'on a appris à l'école et la réalité du terrain. Personnellement, je me suis retrouvée sur un poste assez chargé, et j'ai dû apprendre à poser des limites et à bien gérer la charge de travail. » - ergothérapeute
« Au début je pensais que je travaillerais toujours en EHPAD mais maintenant je sais que je peux aller plus loin et faire plus de choses. » - aide-soignante

Accompagner la prise de poste et l'immersion

Aussi, la qualité de l'accueil et de l'accompagnement sont décisifs, au risque de remettre en doute l'orientation.

A cet effet, la majorité des répondants ont bénéficié d'un accompagnement structuré dès leur prise de poste, avec une période de doublure, de tutorat, facilitant leur apprentissage.

D'autres évoquent un accompagnement plus informel, reposant sur leur propre initiative et leur capacité à solliciter l'aide de collègues, ce qui implique une posture proactive qui n'est pas toujours aisée en début de carrière.

Une minorité de professionnels ont été confrontés à une absence d'accompagnement,

« J'ai été accompagnée chaque jour par une collègue différente pendant quelques semaines. Ce n'était pas un tutorat à proprement parler (...), mais j'ai quand même eu un suivi, surtout sur la partie administrative. » - infirmière

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de renforcer les actions de sensibilisation et les immersions afin que les choix d'orientation reposent sur une connaissance concrète du terrain, plutôt que sur des représentations biaisées ou des idées reçues.

Focus sur la formation et l'apprentissage

Formation initiale : Une adéquation globalement reconnue, mais des attentes en lien avec la réalité du terrain

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'expérience terrain est également un levier d'apprentissage majeur, facilitant la montée en compétences, l'acquisition des gestes techniques, l'adaptation aux situations complexes, la qualité de la relation patient. En parallèle, de nombreux professionnels expriment le besoin d'une spécialisation pour répondre de façon plus précise aux exigences du terrain.

« Je trouve que ma formation couvrait trop d'aspects thérapeutiques alors que j'étais plus intéressé par le diagnostic. J'aurais aimé une spécialisation plus poussée. » manipulateur en radiologie médicale

« L'école ne formait pas assez aux cas spécifiques comme l'autisme. » ergothérapeute

Formation en alternance : une utilité reconnue, des marges d'amélioration identifiées

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**.

La **motivation financière** (bourse, rémunération apprentissage) a impacté le choix d'orientation pour 34% des répondants. Certains ont en effet besoin d'un revenu pour gagner en autonomie, éviter de dépendre financièrement de leurs parents, ou encore subvenir à leurs besoins et poursuivre leurs études.

*« Principalement parce que j'ai besoin d'un revenu.
Avoir aussi l'expérience (en plus des stages),
et parce que je sais qu'après l'apprentissage
il y a un poste qui suit. » - infirmier*

D'autres sont animés par le **souhait d'une formation active**, concrète et ancrée dans la réalité, leur permettant d'apprendre plus vite et plus efficacement par l'expérience. A cet effet, un écart est souligné entre les enseignements reçus et la réalité du terrain. Si les périodes en alternance facilitent la compréhension des exigences du métier, beaucoup regrettent un manque de pratiques concrètes et des contenus parfois trop théoriques, peu en lien avec leur quotidien professionnel.

Par ailleurs, l'apprentissage est le plus souvent trouvé sans difficultés, grâce au soutien des établissements de formation, à un réseau personnel ou professionnel déjà constitué (stage, connaissance, plateforme dédiée) ou encore, à des opportunités proposées par l'établissement d'accueil.

Certaines zones géographiques (zones rurales, territoires isolés) ou certains secteurs spécifiques (EHPAD) peuvent néanmoins rendre la situation plus difficile. Les freins identifiés relèvent d'un **manque d'offres disponibles**, d'un **fort volume de candidatures** ou d'un **accompagnement insuffisant** pour sécuriser la recherche.

« Oui facilement, car j'avais déjà travaillé dans l'établissement. » - aide-soignante

« Très compliqué, j'ai commencé mes recherches seule mais je n'ai rien trouvé. Ensuite j'ai demandé l'appui de l'école qui m'a guidé, mais même leurs contacts ne voulaient pas me prendre donc j'ai eu beaucoup de mal. » - aide-soignante

Dans l'ensemble, **l'expérience en apprentissage dépasse les attentes** en particulier sur le plan humain et professionnel. Les apprentis soulignent des relations interpersonnelles enrichissantes et des conditions de travail globalement satisfaisantes.

Toutefois, certains expriment une déception liée à une charge de travail importante, un manque de moyens, de reconnaissance ou d'organisation. Le quotidien s'est ainsi révélé plus exigeant et complexe que ce qu'ils avaient anticipé.

L'**alternance a pu aussi faire évoluer les attentes professionnelles**. Cette immersion a par exemple conduit à envisager un **changement de secteur**, ou à vouloir **se spécialiser** davantage. Dans tous les cas, elle **a renforcé ou redéfini les perspectives d'avenir** et les projets professionnels de manière plus concrète et affirmée.

La rémunération et la reconnaissance, 2 fragilités majeures

2 fragilités majeures sont soulignées dans les parcours professionnels et les trajectoires d'orientation : le niveau de rémunération et le manque de reconnaissance.

Chez les jeunes professionnels (50%), la rémunération apparaît 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 (45% des 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.

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

Ces éléments conduisent à penser que l'attractivité des métiers implique un travail de fond sur les enjeux associés à la rémunération et à la reconnaissance symbolique (visibilité, reconnaissance sociale, communication positive sur les métiers...).

Nuage de mots utilisés par les jeunes professionnels	Nuage de mots utilisés par les étudiants
<p>"Augmenter le salaire"</p> <p>"Beaucoup de choses, surtout pour nous infirmiers. Les salaires, la reconnaissance, la difficulté des études (fac de médecine), la rémunération en stages ..."</p>	<p>"Plus de moyens financiers pour augmenter les équipes et réduire la charge des travailleurs, ça serait plus attractifs pour les jeunes si l'on entend plus parler des difficultés et pénuries des métiers de soin"</p>
<p>"La reconnaissance et la valorisation du métier de soins qui est le principal élément dans la vie, sans la santé il n'y a pas de vie"</p> <p>"Reconnaissance de notre travail, nombreux sont ceux qui font leur travail par vocation et ont une éthique irréprochable dans le respect de l'être humain"</p>	<p>"Augmenter les moyens, valoriser le travail. Les professionnels de terrain manquent réellement de reconnaissance pour leur travail (pas forcément les cadres)"</p> <p>"Une meilleure reconnaissance par l'état"</p>

« Avant, je pensais que tout ce qui était médical était bien payé. En réalité, ce n'est pas du tout le cas, surtout en kiné à l'hôpital où les salaires sont bien plus bas qu'en libéral ». -
kinésithérapeute

Une insertion professionnelle rapide

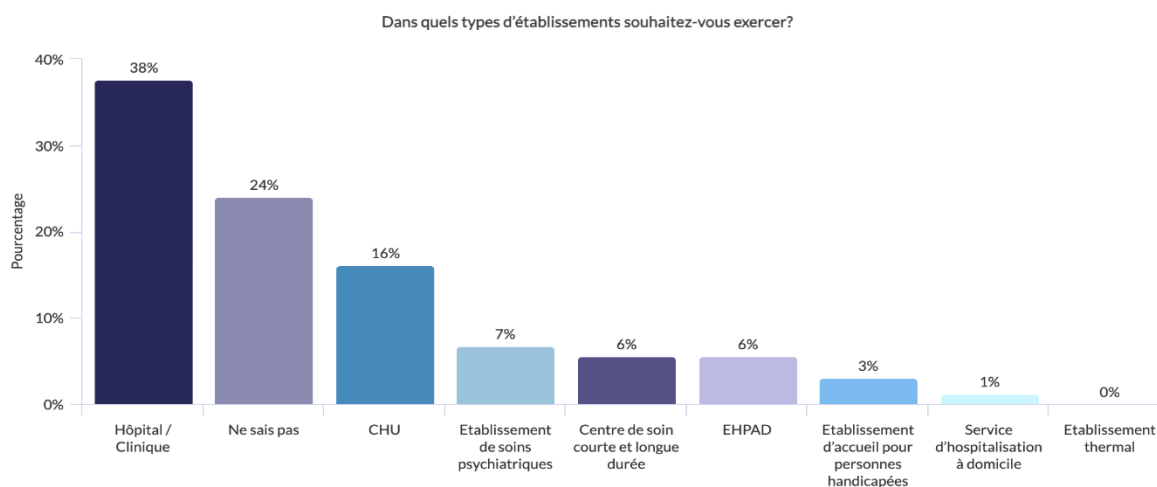
L'analyse des parcours post-formation met en lumière une insertion professionnelle rapide et fluide pour l'ensemble des métiers. La forte tension sur les secteurs du sanitaire et du médico-social contribue à faciliter l'intégration dès la sortie d'école – parfois

même avant la fin des études. Cette dynamique d'accès à l'emploi s'explique par plusieurs facteurs convergents :

- ❖ **Le rôle central des stages**, qui permettent de créer des opportunités concrètes d'embauche en fin de formation ou d'établir des contacts utiles
- ❖ **L'activation des réseaux étudiants et l'utilisation de groupes dédiés sur les réseaux sociaux** qui jouent un rôle facilitateur majeur
- ❖ **L'utilisation complémentaire de canaux de diffusion plus traditionnels**, tels que France Travail ou les sites d'établissements de santé

« Ce dernier travail, je l'ai trouvé grâce à une ancienne maîtresse de stage. En résumé, les deux postes, c'était principalement grâce à des contacts ». – psychologue

Par ailleurs, près de 4 étudiants sur 10 déclarent vouloir exercer leur métier au sein d'un hôpital ou d'une clinique compte tenu du type d'accompagnement et de prise en soins (42%), des domaines de spécialisation (41%), des possibilités d'évolution professionnelle comme facteur déterminant, et des typologies de patients / résidents (37%).



En parallèle, les jeunes professionnels ont rejoint leur employeur actuel pour des raisons d'opportunité mais aussi d'environnement et de conditions de travail :

- ❖ **58 %** compte tenu des opportunités d'embauche
- ❖ **46 %** pour la localisation géographique
- ❖ **35%** pour les conditions de travail, telles que les horaires et le planning
- ❖ **27 %** pour le type d'accompagnement et de prise en soins proposé
- ❖ **25 %** en raison de la typologie des patients ou résident

En synthèse

Des valeurs humanistes et existentielles comme motivation première

Le contact humain, l'accompagnement, la prise en soin, l'utilité du métier sont des facteurs clés d'engagement, souvent nourris par un sentiment de vocation.

La possibilité de se former, d'intervenir dans des environnements et cadres de travail différents mais aussi d'évoluer apparaissent comme des leviers favorables. Pour autant, il semble nécessaire de mieux faire connaître les structures, leurs spécialités, les prises en soin et les accompagnements proposés, et de valoriser les passerelles entre formations, diplômes, métiers.

Une connaissance du secteur et des métiers au travers des expériences terrain

Dans l'ensemble, les jeunes étudiants et professionnels estiment bien connaître le secteur sanitaire et médico-social, mais nettement moins le secteur du thermalisme.

Si l'image est globalement positive, la pénibilité des conditions de travail est soulignée avec des moyens financiers et humains insuffisants, une charge de travail élevée, un rythme et des horaires contraignants, un défaut de valorisation du secteur et de ses métiers.

Le thermalisme est quant à lui associé à des activités de soin mais aussi de détente et de bien-être. Rares sont les étudiants ou jeunes professionnels qui s'orientent vers ce secteur, faute de visibilité et de sensibilisation spécifique.

L'environnement familial ou social exerce une grande influence dans la découverte et le choix d'orientation vers ces métiers. Les autres canaux d'information (cadre éducatif, événements spécifiques...) sont nombreux mais ne touchent pas toujours la cible voulue. Cette situation conduit à découvrir les métiers par hasard ou par défaut, et à entrer en formation sans avoir une image claire du métier ni de ses débouchés, parfois "en aveugle".

La perception initiale évolue ensuite après une immersion en établissement. Les professionnels soulignent le rôle déterminant de l'expérience terrain dans la consolidation de leur orientation, tout comme les étudiants qui découvrent les réalités du secteur et de leur futur métier à travers la pratique.

Des opportunités professionnelles nombreuses

L'insertion professionnelle est rapide après l'obtention du diplômé, portée par une forte demande du marché. Les stages, le réseau d'anciens, la densité des offres participent à cet accès au monde du travail. De même, l'alternance est valorisée comme un

tremplin permettant de découvrir progressivement le milieu professionnel et de s'y intégrer.

La possibilité d'exercer sur l'ensemble du territoire national est un levier de motivation, pour ensuite évoluer vers la capacité à travailler à proximité de son domicile.

Des conditions d'exercice centrales dans la motivation

Les conditions d'exercice doivent être en adéquation avec la qualité de vie, ce qui se traduit par des attentes en termes de flexibilité, d'horaires adaptés, d'un environnement de travail positif, de proximité géographique mais aussi de charge de travail équilibrée.

La qualité de l'équipe et du climat social sont fortement attendus et permettent de pallier la surcharge de travail, le manque de personnel, et un niveau de reconnaissance insuffisant.

Mais des obstacles significatifs qui freinent l'orientation vers ce secteur et ses métiers

Si le secteur de la santé, du médico-social et du thermalisme est porteur de valeurs, en phase avec les attentes des jeunes générations, des obstacles significatifs freinent l'orientation vers ces métiers.

Le niveau de rémunération, les conditions de travail, le manque de reconnaissance et de valorisation, renforcés par une médiatisation défavorable incitent les jeunes à s'orienter vers d'autres métiers et secteurs d'activités.

De fait, cela se traduit par des difficultés d'attractivité et de recrutement au niveau des organismes de formation et des employeurs, aggravées par la crise sanitaire et la recherche d'un nouveau mode d'épanouissement personnel et professionnel.

PARTIE E

Employeurs, organismes de formation, partenaires : Les défis à relever

Les entretiens menés auprès des employeurs, des organismes de formation, des acteurs institutionnels confirment ces évolutions générationnelles avec une approche différente du monde du travail, et en particulier, une recherche d'alignement avec les aspirations personnelles.

*« Les jeunes ne veulent pas la même chose, ils ne sont pas pour autant fainéants. »
- employeur*

Selon le rapport de la DREES 2023⁷⁹, 174 860 étudiants (84 % de femmes), sont inscrits dans l'une des 1 398 formations aux professions de santé non médicales et de sage-femme, en France métropolitaine et dans les départements et régions d'Outre-Mer.

Parmi eux, **100 140 préparent un diplôme d'infirmier** (toutes années confondues) et **30 300 un diplôme d'aide-soignant**. Ces deux formations représentent **75 % des inscrits en 2023** dans les 16 disciplines sanitaires appartenant au champ de l'enquête.

Entre 2022 et 2023, le nombre d'inscrits en première année augmente de 1 % dans l'ensemble des formations, à la suite d'une très forte croissance entre 2020 et 2021 (+10 %). Toutes formations confondues, le taux de réussite au diplôme (nombre de reçus / nombre de présentés) est en hausse de 0,5 point et atteint 93 % en 2023. **Ces taux varient toutefois fortement d'une discipline à l'autre.**

Dans ce cadre, les formations d'AS, d'AES, d'IDE sont particulièrement concernées alors que d'autres métiers souffrent d'un manque de visibilité (ex : ergothérapeute, manipulateur en radiologie médicale...).

Par ailleurs, si certains employeurs mentionnent une légère amélioration quant aux tensions de recrutement, il n'en reste pas moins que cette éclaircie semble plus liée à des spécificités (localisation, taille, image /notoriété...) qu'à une tendance générale.

Ces évolutions représentent ainsi des défis auxquels les acteurs de la formation et de l'emploi doivent pouvoir s'adapter afin d'attirer, de fidéliser et de pallier les difficultés de recrutement auxquelles ils font face depuis plusieurs années.

Dans ce cadre, de nombreuses actions sont mises en place sans toujours obtenir les effets escomptés. De même, une attention toute particulière est portée au suivi et à l'accompagnement des étudiants en formation avec des moyens spécifiques proposés (cf. page 57).

⁷⁹ drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_ formations-aux-professions-sociales

Infirmier

Une évolution des profils en formation avec un taux de rupture en augmentation

Selon le rapport de la DREES 2023, le nombre d'inscrits (toutes années confondues) progresse de +5,5% par rapport à 2021 (100 140 étudiants en 2023 contre 94 895 en 2021). En revanche, le nombre de personnes diplômées évolue à la baisse (-1,4 %), en lien notamment avec la diminution du nombre d'étudiants se présentant finalement aux examens (-1,8%), et à l'augmentation du ceux interrompant leurs études en première année (+6,6%). Le taux de réussite reste en revanche inchangé (95%).

Cette interruption peut être provisoire (62%), généralement pour raisons personnelles (santé, motifs familiaux, congé maternité/paternité...), ou définitives (38%) pour changement d'établissement ou réorientation. Il est par ailleurs mentionné la nécessité de renforcer les fondamentaux, ainsi que le savoir-être qui peut parfois faire défaut, y compris pour d'autres formations infra et post-bac (manipulateur en radiologie médicale, kinésithérapeute, aide-soignant...). Dans l'ensemble des formations, 8 % des étudiants interrompent de façon temporaire leur formation à cause de difficultés scolaires et 11 % ont été exclus de leur établissement.

En effet, l'inscription via Parcoursup a modifié le profil des inscrits et donc des jeunes diplômés. Au-delà des étudiants motivés pour exercer ce métier, d'autres s'inscrivent faute d'avoir été acceptés sur leurs premiers choix, compte-tenu des opportunités d'emploi, mais aussi sous l'influence de la sphère familiale. De fait, le nombre de jeunes inscrits par défaut est en augmentation et cette situation se traduit par un taux de rupture plus élevé, notamment en première année.

La découverte du métier et de l'environnement de travail peut également contribuer à cet arrêt compte tenu d'une confrontation à laquelle ils n'étaient pas préparés. A noter que le format d'admission sur dossier rend également plus difficile l'évaluation des motivations, renforcée par le recours à l'IA qui biaise les candidatures.

Un taux de rupture en troisième année est également mentionné car certains étudiants prennent conscience de l'importance de leurs responsabilités. D'autres font le choix de s'inscrire et de poursuivre leurs études vers un niveau Master (Recherche & Développement, Infirmier en Pratique Avancée...) pour rejoindre un secteur aux nombreux débouchés (ex : formateur, laboratoires médicaux, R&D...).

Le problème d'orientation est ainsi la première cause d'abandon, et le **premier stage est une étape clé pour la suite de la formation.**

« Je vais essayer, je verrais bien avec une forme d'idéalisation du métier. » - employeur

*« Certains ont fait plaisir aux parents mais la confrontation maladie / patient est difficile. »
- employeur*

En revanche, pour les jeunes motivés par cette orientation, le besoin d'exercer un métier utile, valorisant, qui a du sens, avec un relationnel élevé, est particulièrement exprimé. La possibilité de travailler en libéral est également apprécié.

« Montrer (en suivant un mini stage ou une visite de lieu) ce qu'est le métier et en parler plus dans les collèges, écoles pour les plus jeunes ». - aide-soignante

« On retrouve beaucoup de témoignages de personnes, notamment sur Tik Tok et d'autres plateformes.

C'est une excellente façon de se faire une idée plus précise de ce que cela implique. » - infirmière

Des difficultés de recrutement persistantes, renforcées par une grande volatilité

Ensuite, le niveau de rémunération, l'image de l'établissement, la qualité de la prise en charge, la concurrence, les conditions de travail (horaires, planning, week-end...), le projet médical/de soins, la localisation constituent la multiplicité des critères qui vont influencer l'orientation vers tel ou tel employeur.

Ces facteurs impactent la capacité à recruter, dans des délais extrêmement variables (quelques semaines à plusieurs mois), alors même que la volatilité est forte, particulièrement en zone urbaine et avec un secteur public particulièrement attractif en termes de rémunération. Par ailleurs, la nécessité de devoir exercer pendant une durée minimale de 2 ans au sein d'un établissement avant de pouvoir effectuer une mission d'intérim limite la fréquence des départs mais ne résout pas la situation pour autant (décret du 1er juillet 2024).

« C'est à l'employeur de s'adapter et de « séduire » le candidat car ils (les infirmiers) trouvent du travail dès le lendemain »

Ce phénomène est accentué 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.

*« On fait face à une plus grande volatilité des infirmiers en zone urbaine ;
Quant aux zones rurales, les candidatures sont moins nombreuses mais plus fidèles. »
« Un infirmier sur 4 quitte l'établissement dans les 6 premiers mois »*

Si les services techniques (cardiologie, neurologie, urgences, soins palliatifs, dialyse...) peuvent être considérés comme plus attractifs, les difficultés de recrutement restent difficiles à résorber compte tenu de modes de fonctionnement qui peuvent ne pas répondre aux attentes. Le rythme de travail peut être considéré comme dense et, de fait, difficilement conciliable avec la recherche d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Le manque de stages dans ce type de services, le niveau de responsabilités attendus, la possibilité d'horaires de nuit freinent également l'orientation vers ce type d'activités.

« Les infirmiers de nuit sont impossibles à trouver »

Dans ce cadre, certaines structures proposent des parcours type (cardiologie, Unité de Soins Intensifs de Cardiologie, réanimation, soins critiques, bloc opératoire...) sur 18 à 24 mois, avec une présence de 6 mois par service. Cela permet au jeune professionnel de découvrir les environnements de travail, les missions et de lever certaines appréhensions. D'autres sont particulièrement attentifs aux projets professionnels et tentent de proposer le service adéquat.

Aide-soignant (AS), Accompagnant Educatif et Social (AES), Agent des Services Hospitaliers/Hôteliers (ASH)

Aide-Soignant (niveau 4) : Un décalage entre l'offre de formation et le volume de candidats

Les organismes de formation font face à une diminution générale du nombre d'inscrits (-3,2% entre 2022 et 2023)⁸⁰ alors que le nombre de centres de formation continue d'augmenter (20 nouveaux centres - +4 %).⁸¹ Par contre, le nombre de personnes

⁸⁰ https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/491_la-formation-aux-professions-de-sante/information/

⁸¹ https://www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_formation-aux-professions-de-sante#:~:text=Les%2016%20professions%20concern%C3%A9es%20sont,%C3%A9lectroradiologie%20m%C3%A9dicale%2C%20kin%C3%A9sith%C3%A9rapeute%2C%20p%C3%A9dicure%2D

diplômées évolue positivement (+10% par rapport à 2021 tout comme le taux de réussite qui gagne 1 point (90%).

Cette situation est amplifiée par des interruptions de scolarité (12 % des nouveaux inscrits), qu'elles soient provisoires ou définitives, généralement pour raisons personnelles (problèmes de santé, motifs familiaux...) et en raison de difficultés financières

« Des écoles qui semblent vides avec le sentiment que ceux qui sortiront ne seront pas assez nombreux » - employeur

Les promotions sont diversifiées, composées d'étudiants en poursuite de scolarité, de jeunes en décrochage scolaire, de salariés en formation continue ou en démarche de reconversion professionnelle, de personnes éloignées de l'emploi. La moyenne d'âge peut ainsi osciller entre 25 et 40 ans.

Les motivations sont ainsi multiples à préparer le diplôme mais pour ceux qui s'inscrivent dans cette orientation, il s'agit généralement de jeunes pour lesquels la relation à l'autre, l'accompagnement, la prise en soin sont des valeurs fortes.

Le terme de vocation est généralement exprimé avec une appétence pour le secteur, une fibre pour le patient et la personne âgée en particulier, un cadre social et familial favorisant la proximité avec des personnes vulnérables. Pour exemple, la formation attire des personnes d'origine étrangères, orientées vers ce métier par les réalités du marché du travail (manque de qualifications, recherche d'une équivalence de diplôme...), et pour lesquelles la prise en charge de la personne âgée s'inscrit dans la tradition culturelle, au-delà de l'obtention ou la reconnaissance d'un diplôme.

« Le choix d'orientation est guidé à 80% par la vocation. » - employeur

« On a moins de turn over car elles ont la fibre de la personne âgée. » - employeur EHPAD

La formation capte également des jeunes en parcours de vie fragile, sans appui financier, parfois charges de famille pour lesquels la nécessité économique de travailler s'impose. Il s'agit souvent d'un public avec des indices de position sociale faible, en difficultés, qui souhaitent aider. Or, ce n'est pas inné et ce sont de vraies compétences à acquérir.

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 à l'issue du stage et de l'apprentissage.

Enfin, la technicité du métier (réanimation, urgences...), la variété des services (enfants, adultes, gériatrie...), la diversité des types de contrats (CDD/ CDI / titulaire /

vacataire / Intérim) sont aussi des éléments de motivation intéressants.

« Le métier d'aide-soignant est mal connu du grand public et quand ils sont en formation, ils en découvrent la richesse. » - Organisme de formation

Pour autant, le taux de remplissage se situe en moyenne à 75% avec un taux d'abandon qui progresse (+9% entre 2022 et 2023)⁸². Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette situation :

- ❖ Les projections sur ce métier nuisent à son attractivité, renforcées par une concurrence entre secteurs (hôpital, EHPAD, centre médico-social...)
- ❖ Le métier est méconnu, souvent perçu comme restrictif sur les missions, avec un niveau de compétences sous-estimé
- ❖ Les conditions de travail sont pénibles et contraignantes, mal adaptées à ce public généralement féminin (ex : foyer monoparental), et renforcées par la médiatisation de certaines affaires

« Il faut communiquer sur les lieux de vie que sont les EHPAD. » - employeur

« Il faut changer l'image du métier, on ne fait pas que du soin en tant qu'AS – Il s'agit d'un métier au cœur de l'accompagnement, l'AS connaît la personne, elle rentre dans son intimité - C'est le meilleur soin relationnel. » - employeur

Les difficultés financières représentent également une cause importante d'arrêt de la formation, notamment pour les étudiants en situation de précarité. Aussi, l'apprentissage est particulièrement adapté avec une rémunération et une capacité à rentrer rapidement dans le métier. Pour autant, certains organismes soulignent une réduction des inscrits et une difficulté à repérer des employeurs, en particulier si les aides régionales ou départementales sont réduites ou supprimées.

Dans certains cas, la distance pour rejoindre l'établissement de formation le plus proche peut impacter les inscriptions compte tenu de frais de mobilité et d'hébergement auxquels les jeunes ne peuvent pas toujours faire face.

Dans ce cadre, **le premier stage est majeur** pour confirmer le choix d'orientation ou, au contraire, son abandon. Le fait de se retrouver en service, avec des situations qui n'ont pas toujours été anticipées (ex : fin de vie, toilettes mortuaires, troubles neurologiques...), peut fragiliser la motivation, d'autant plus si le projet professionnel n'est pas suffisamment abouti et que l'intégration dans l'équipe est plus ou moins préparée.

⁸² https://www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_ formations-aux-professions-de-sante#:~:text=Les%2016%20professions%20concern%C3%A9es%20sont,%C3%A9lectroradiologie%20m%C3%A9dicale%2C%20kin%C3%A9sith%C3%A9rapeute%2C%20p%C3%A9dicure%2D

Les étudiants réalisent parfois que le métier ne correspond pas à leurs attentes, appétences, capacités. Un accompagnement personnalisé est ainsi systématiquement mis en place par les organismes de formation pour surmonter ces difficultés personnelles et professionnelles d'autant que la formation peut être difficile à suivre compte tenu de problématiques sociales, familiales (ex : enfants à charge, problèmes de santé...).

Quand on arrive, on va expérimenter 2 semaines en établissement et finalement, c'est souvent une très grande surprise de voir que ce sont des lieux de vie, des équipes, des relations qui se créent, sur la base d'une organisation rythmée... » - focus group

Enfin, les passerelles entre métiers sont encore à renforcer. En effet, la marche semble haute à franchir entre aide-soignant (infra bac) et infirmier (études supérieures), alors que les étudiants non retenus sur Parcoursup ne la perçoivent pas comme une étape transitoire. Le manque de connaissance et de valorisation du métier de soignant peut notamment renforcer le sentiment d'échec ainsi que la perte d'estime de soi.

Accompagnant éducatif et social, un métier méconnu, peu valorisé

Le métier est méconnu, peu valorisé (diplôme de niveau 3), parfois confondu avec le métier d'AS, avec de petites promotions difficiles à remplir. Les jeunes, souvent en rupture scolaire, peuvent être orientés par des missions locales/missions jeunes qui y voient la possibilité de les intégrer rapidement dans le monde professionnel. Les personnes d'origine étrangère mesurent également l'opportunité de faire un premier pas vers un secteur qui recrute et de valider un diplôme.

Dans ce cadre, il est constaté une diminution importante d'inscrits (-6,6 %), de personnes diplômées (-9,2 %) avec un taux d'interruption élevé (12,4%)⁸³. Dans 29 % des cas, ce motif d'interruption définitive est une raison personnelle (ex : congé maternité, motif familial ou de santé). La raison peut aussi être professionnelle (ex : reprise d'emploi, 9 %) ou bien des difficultés rencontrées pour le stage (identification, difficultés en cours de stage) ou l'alternance (9%).

Dans 6 % des cas, il s'agit de motifs financiers (difficultés pour financer la formation, le logement...) 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.

⁸³ https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse-jeux-de-donnees/241127_DATA_formation-aux-professions-sociales

Si les conditions d'exercice du métier sont contraignantes (horaires, travail physique, salaire faible), la motivation des professionnels repose sur la capacité à apporter du bien-être physique/psychologique, avec un sentiment d'utilité.

La possibilité d'obtenir un diplôme apporte également reconnaissance et valorisation, par opposition à un parcours scolaire qui a pu être interrompu rapidement.

« La formation AES leur a permis de reprendre pied pour pouvoir aller vers une autre formation. » - Mission Locale

A noter que le certificat d'accompagnement aux personnes dépendantes est aussi évoqué pour faire entrer des personnes sur des premiers niveaux de qualification, et ensuite les orienter vers des diplômes de type AES ou AS.

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 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.

Certains organismes de formation se mettent d'ailleurs en relation avec ce type de sections (ASSP/SAPAT) pour anticiper le remplissage de leurs sessions d'aide-soignant.

A cet effet, le métier d'ASH peut être perçu comme un métier « passerelle » avec des profils accompagnés par les employeurs dès lors qu'ils expriment le souhait et la motivation d'évoluer vers le métier d'AS (ex: EHPAD).

*« Les ASH, ils suivent la formation pour travailler, gagner leur vie et évoluer professionnellement vers AS.
Il est plus gratifiant d'être ASH à l'hôpital que de travailler à l'usine. »
- Organisme de formation*

A noter, une réforme du Bac PRO est prévue en juin 2025 avec la possibilité d'un septième stage avant de travailler ou 6 semaines de cours supplémentaires pour favoriser l'orientation vers des IFAS/IFSI. Ce temps a pour objectif de détecter et de combler les lacunes (ex : raisonnement clinique, hygiène...).

L'accompagnement de ces jeunes est essentiel car ils peuvent se retrouver confrontés à des situations auxquelles ils ne sont pas préparés (fin de vie, toilette mortuaire à 15 ans...) avec un risque de déception, voire d'abandon du métier.

*« Les Bac PRO, ce sont les mauvais et ils ne peuvent pas rentrer en IFSI/IFAS.
Or, ce sont des jeunes qui ont fait 6 stages ! » - employeur*

Le défi, recruter des AS diplômés et des AES

Le recrutement de jeunes aides-soignants reste ainsi complexe, en particulier dans le secteur sanitaire compte-tenu de la nécessité d'intégrer des personnes diplômées.

Le manque de candidatures est souligné et les points de motivation à rejoindre l'établissement concernent la rémunération, le type de contrats (CDD en priorité), la solidité et la stabilité de l'organisation, gage d'une charge de travail adaptée, d'un climat social apaisé. Les conditions de travail (horaires, week-end, nuit...), la proximité géographique, la taille de la structure, le climat social sont également des critères retenus.

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

Il s'agit d'une inversion du paradigme des générations précédentes qui alertent pour autant sur la difficulté de l'environnement de travail et du risque de frustration et de départ des nouvelles recrues.

*« Je travaille comme je veux, comme j'en ai envie »
Versus « C'est un métier de sacerdoce, de convictions, on ne le fait pas pour gagner de l'argent » - employeur*

« Avant, un engagement au travail majeur ; Aujourd'hui, des exigences vis à vis de l'employeur et des conditions de travail. » - employeur

Pour pallier cette situation, les établissements (secteur médico-social /EHPAD en particulier) recrutent des personnels « faisant fonction de » pour les accompagner

ensuite par le biais de la formation. L'accueil de salariés en reconversion professionnelle ou de personnes éloignées de l'emploi est également développé.

L'un des enjeux est alors de recruter la personne présentant le savoir-être et le savoir-faire attendus pour l'accompagner ensuite dans sa montée en compétences et la sécuriser dans son parcours professionnel.

*« Elles cherchent de la stabilité... Quand on est dans un EHPAD, on travaille en famille. »
- employeur*

Kinésithérapeute - Manipulateur en radiologie médicale – Ergothérapeute

Des métiers méconnus

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%) avec 12 523 inscrits en 2023 (DREES 2023 - toutes années confondues) et un nombre de diplômés qui évolue à la hausse (+4%). Le taux de réussite est de 97%. En revanche, les interruptions définitives augmentent (61 en 2023) pour changement d'établissement ou exclusion. Les interruptions provisoires sont particulièrement liées à des départs en césure (50%).

Le métier de kinésithérapeute bénéficie d'une représentation positive (« blouse blanche », lien avec le sport) mais le nombre de places reste insuffisant. En 2020, au moins un kinésithérapeute sur quatre exerçant en France a été diplômé dans un autre pays. Ainsi, certains établissements accueillent des élèves diplômés en Espagne qui viennent valider leur diplôme en France ou des enseignant en activité et physique adapté (EAPA) pour pallier la pénurie (ex : thermalisme).

- ❖ Concernant les **manipulateurs en radiologie médicale**, la crise sanitaire a mis en lumière le métier mais le nombre de professionnels étant faible, le métier reste méconnu. En tension depuis plusieurs années, des ouvertures de centres de formation, une augmentation de quotas (3 ans avant d'en mesurer les effets) et le recrutement via Parcoursup ont permis d'augmenter le nombre de candidats (suppression du concours).

Le nombre d'inscrits en 2023 est de 2 344 étudiants, en progression de +9,7% par rapport à 2021 (DREES 2023 - toutes années confondues) avec un nombre de

personnes diplômées qui évolue également à la hausse (+4,4%). Le taux de réussite est de 97%. Les interruptions définitives (79 en 2023) concernent un changement d'établissement ou une exclusion de la formation. Les interruptions provisoires concernent des raisons personnelles.

Ce mode d'accès à la formation via Parcoursup nécessite également de bien évaluer la motivation du candidat. En effet, si les étudiants prennent généralement connaissance du métier par leur entourage personnel, des recherches sur Internet (vidéos, Tik Tok), des journées « Portes ouvertes », le contenu reste flou avec une visibilité sur la dimension technique mais nettement moins sur celle des soins (ex : perfusion).

Or, le point fort du métier repose sur cette dualité technique/soin et les stages confortent généralement le choix d'orientation versus le métier d'infirmier (distance dans la relation patient). A noter que l'apprentissage ou le CAE (Contrat Allocation Etude) sont proposés et permettent de palier à des situations de précarité financière.

Une orientation des jeunes vers la radiothérapie est aujourd'hui constatée car l'activité est particulièrement encadrée avec des protocoles renforcés (limitation du stress), et des conditions de travail plus favorables (pas de travail le week-end, la nuit, ni d'astreintes).

Les conditions de travail sont ainsi particulièrement analysées (roulement, nombre de CP...), au-delà de la rémunération, sachant qu'il existe des opportunités d'emplois dans tous les secteurs (75% en imagerie - 25% en radiothérapie, médecine nucléaire).

« Je pense que c'est essentiel que ce soit les professionnels qui viennent parler de leur métier aux futurs étudiants. Ça permet de casser les stéréotypes et d'attirer plus de jeunes dans des secteurs qu'ils n'auraient peut-être même pas envisagés. »
- manipulateur en électroradiologie médicale

- ❖ De son côté, le métier **d'ergothérapeute** présente des perspectives au regard du vieillissement de la population et des départs en retraite de ces professionnels, soit une tension qui devrait encore s'affirmer. En effet, le nombre d'inscrits est en régression (-7,9%) avec 2 953 étudiants en 2023 mais un nombre de personnes diplômées qui évolue à la hausse (+2,7%) avec un taux de réussite de 91%. Les interruptions provisoires et définitives (135 en 2023) concernent des raisons personnelles, des difficultés scolaires mais aussi un changement d'établissement. Le métier reste méconnu tant en termes de contenus que d'accessibilité et de débouchés.

*« J'ai découvert l'ergothérapie par hasard lors d'un stage avec une ergothérapeute. »
- focus group*

*« Sur Parcoursup, j'ai vu passer "ergothérapie" sans trop savoir ce que c'était. »
- focus group*

Des difficultés de recrutement qui perdurent

Dans ce contexte, le recrutement de manipulateurs en radiologie médicale, d'ergothérapeutes et de masseurs-kinésithérapeutes restent tendus avec des professionnels qui interviennent en exercice mixte (salarié, libéral) et pour lesquels la concurrence entre établissements est forte avec des conditions financières parfois nettement plus attractives (ex : cabinets d'imagerie médicale).

« Manip-radio, il faut les recruter en juillet, sinon on ne les trouve pas. » - employeur

La libre circulation au sein de l'union européenne autorise le contournement du système de formation français. Certains employeurs, notamment du secteur du thermalisme, recrutent ainsi des masseurs-kinésithérapeutes ayant fait leurs études en Espagne et qui reviennent en France pour faire valider leur diplôme au travers de stages longue durée, d'un recrutement en tant qu'aide kinésithérapeute...

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

Un recrutement local

Le recrutement d'agents thermaux, soit la majorité des effectifs, repose sur un vivier local avec une priorité de réembauche des saisonniers d'une année sur l'autre, au-delà des salariés permanents.

L'enjeu repose sur un volume de candidatures insuffisant (y compris des kinésithérapeutes) ainsi que sur la capacité à se projeter dans le secteur : connaissance, modalités d'accès, profils des curistes, soins médicaux versus soins corporels, contraintes physiques, environnement thermal...

Peu de jeunes identifient le métier et rejoignent souvent les structures par opportunités (travail saisonnier, proximité de l'établissement). A cet effet, la dimension médicale peut être occultée au profit d'une vision centrée sur la relaxation et le bien-être, alors

que certaines pathologies sont lourdes, sur un temps d'accompagnement long (cure de 3 semaines).

L'accès au métier ne nécessitant pas de diplôme spécifique, les nouvelles recrues sont accompagnées par leurs pairs pour l'acquisition des tâches techniques (soins, utilisation de l'eau), dès lors qu'elles présentent des qualités relationnelles, d'écoute, avec la capacité à gérer des situations humaines parfois complexes.

Certains établissements structurent un parcours de formation terrain ou organisent des points réguliers en début de saison pour accompagner la montée en compétences.

Des actions sur mesure peuvent également être développées avec les organismes de formation, parfois en lien avec une embauche directe ou pour la prochaine saison. Ces formats (6 à 8 semaines) permettent de cibler les compétences attendues sur le terrain (gestes, hygiène, postures), et peuvent avoir effet de fidélisation. De même, plusieurs établissements ont recours à des dispositifs d'immersion (PMSMP, POEC, journées terrain), à la VAE (agent thermal) ce qui permet d'aligner le besoin de l'établissement avec le profil du salarié.

Le secteur reste méconnu. A noter que la matière n'est plus abordée en études de médecine (ou de manière parcellaire, faculté de médecine de Nancy) ce qui rend difficile le recrutement de médecin thermaux. Elle reste évoquée en formation de kinésithérapeute (module optionnel). Dans ce cadre, l'accueil de jeunes en stage d'observation est proposé par certains établissements pour leur permettre de découvrir le secteur (variété du public, type de soins, rapport au corps ...) et d'en faire la promotion.

« On n'a pas un problème de candidatures, on a un problème de projection. » - employeur

« L'arrivée de jeunes permet d'apporter un nouveau souffle » - employeur

Le caractère hybride du thermalisme qui propose des activités entre le soin et le bien-être, renvoie également une image vieillissante pour certains et positive pour d'autres, renforcée par un recours aux médecines douces, en lien avec les valeurs de préservation de la nature, les évolutions sociales et sociétales (RSE).

« 3 semaines de cure donc on est vieux, de fait. » - employeur

Des formations peu visibles

Si le paysage de la formation aux métiers du thermalisme se distingue par deux parcours, ceux-ci restent pour autant peu visibles :

- ❖ un **titre d'agent thermal de 500 h (niveau CAP/BEP)**, adossé au référentiel de la branche et délivré par quelques centres spécialisés
- ❖ un **parcours d'hydrobalnéologue de 800 h**, relatif au thermoludisme, intégrant massage, thalassothérapie et spa

Le faible nombre de sessions ouvertes fragilise la régularité des promotions, et la moindre visibilité du secteur n'encourage ni l'orientation ni la reconversion. Les volumes financés sont en nette baisse : certains centres ne disposent plus que de 12 places par an et par parcours, contre 30 à 40 avant la crise sanitaire.

L'absence d'une obligation de diplôme a tendance à dévaloriser le métier alors qu'il faut de réels compétences techniques et comportementales. De même, le fait d'être accompagné par une personne diplômée peut être de nature à rassurer le curiste et à renforcer l'image et la qualité de la prise en soin.

Secrétaire médicale

La formation attire particulièrement des jeunes en apprentissage, en contrat de professionnalisation, mais aussi des salariés en reconversion professionnelle (aide-soignante). Il peut y avoir une confusion sur la réalité des activités. Certains se projettent dans l'accueil et l'accompagnement « humain » du patient, et mesurent mal la part administrative. Un travail de clarification est à mener sur le contenu du métier. Une vigilance sur le rythme et la charge de travail est également à porter au risque de mettre le jeune stagiaire ou apprenti en difficulté.

« Il faut dépasser la passivité, il faut aller les chercher... » - Organisme de formation

● **Partie E/ Employeurs, organismes de formation, partenaires : Les défis à relever**

EXEMPLES D’ACTIONS MISES EN PLACE PAR LES ORGANISMES DE FORMATION POUR CAPTER ET SECURISER					
Parcours personnalisé du jeune	Approches pédagogiques innovantes	Aides financières	Développement personnel		Flexibilité des parcours
« Soutenir en proximité »	« La variété, c'est la clé »	« Pallier la précarité »	« Mieux se connaître pour mieux travailler ensemble »		« Adapter les modes d'apprentissage »
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination pédagogique avec regard sur l'ensemble des étudiants • Coordination pédagogique unique avec suivi individualisé • Création de groupes de soutien sur les fondamentaux (maths, écriture...) • Contrat pédagogique si risque de redoublement • Accompagnement si difficultés cognitives / matériels (ex : formation numérique) • Suivi post-formation en lien avec l'employeur • Ateliers techniques de recherche d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers pratiques, mises en situation, projets collaboratifs, travaux de groupe • E-learning, FAB LAB, espaces de simulation (chambre), plateformes et casques pour réalité virtuelle, train thérapeutique • Ludo pédagogie, cartes mentales, apprentissage par les neurosciences, vidéos, Activités culturelles / pièce de théâtre sur la fin de vie • Intervention de professionnels du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Aides/subventions régionales / départementales / France Travail • Fonds de soutien au regard de la situation sociale et financière de l'étudiant • Accompagnement à la recherche de logement, subvention pour l'hébergement temporaire en centre thermal, aides alimentaires / Crous Food truck / négociation avec des boulangeries, prêt de PC, boutiques de vêtements ...) • Aides financières pour frais de transport et de logement • Partenariat pour passer le permis de conduire, prêt d'un scooter électrique 	<ul style="list-style-type: none"> • Journée de cohésion en début de formation • Groupes analyse de pratique • Cellule / référent médiation : CFA, jeunes écoles / employeurs • Soutien psychologique et orientation possible vers des professionnels externes (CMP, Référent handicap...), • Ateliers de sophrologie, méditation, gestion des émotions/du stress, toucher /masser, hypnose, REIKI... • Formation Relation patient / Famille 	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux sur les compétences psycho-sociales : communication, réaction à la critique, gestion d'une difficulté, utilisation de l'erreur comme outil de progression • Travaux interculturels : le rapport au corps et au soin, l'identité, les valeurs professionnelles. • Travaux sur l'intergénérationnel • Apprendre à mieux travailler ensemble : travail sur soi, en équipe, communication et gestion des conflits (PNL...), posture professionnelle • Accompagnement à la posture professionnelle (relation à la nudité, personnes âgées) 	<ul style="list-style-type: none"> • Modules sur les conditions de travail, négociation en CSE • Secrétaire médicale : Introduction de modules pour médicaliser la formation • Cours dispensés par des aides-soignants pour découverte de service, soins d'hygiène, retours d'expérience (éviter d'entretenir l'image de l'AS pour les toilettes)
					<p>Accompagnement employeurs</p> <p>« Créer le lien tripartite »</p>
					<ul style="list-style-type: none"> • Points d'étape apprentis/employeurs /OF • Sollicitation d'entreprises sur les réunions d'information collectives • Formations tuteurs pour mieux encadrer et soutenir les étudiants • Immersions professionnelles

L'accueil et l'intégration, un enjeu élevé

Le process d'accueil et d'intégration est ainsi considéré comme capital par l'ensemble des acteurs, au regard d'une volatilité élevée, même si sa formalisation et son déploiement peuvent être inégales selon les établissements (manque de temps, turnover élevé...).

Néanmoins, tous s'accordent à dire qu'il convient d'être vigilants au cours de cette première période car elle va conditionner la capacité du jeune professionnel à se projeter à court, moyen, long terme au sein des équipes et des services.

*« L'accueil est primordial. Il ne faut surtout pas les laisser seuls à l'arrivée, qu'il s'agisse d'ASH, d'AS, d'IDE... Il y a un risque de départ s'ils ont le sentiment de ne pas être attendus. » -
Organisme de formation*

L'enjeu est ainsi de pouvoir sanctuariser un temps, une approche dédiée et de mettre en œuvre ou poursuivre les actions suivantes, en tout ou partie :

- ❖ Préparation en amont de l'arrivée : personnes ressources, aspects logistiques (tenues, vestiaires), informatiques (matériels logiciels, mail, ...), équipe, planning...
- ❖ 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, suivi, évaluation régulière, en fonction des besoins d'adaptation, bilan d'intégration...

« Il faut préparer l'équipe, il faut faire preuve de pédagogies et de transparence... Il faut aller sur le terrain » - Organisme de formation

Concernant le thermalisme, la majorité des établissements s'appuie sur une transmission entre pairs. Certains mettent en place un tutorat spontané ou désignent des salariés expérimentés comme référents, mais ces pratiques varient fortement selon la culture d'équipe.

Quelques sites ont structuré un parcours de formation terrain ou prévoient des points réguliers en début de saison, notamment pour accompagner les jeunes recrues. L'utilisation d'immersions en amont (comme la PMSMP) constitue un des leviers les plus concrets pour limiter les ruptures précoces.

*« C'est un métier qui demande une posture très incarnée...
certains jeunes ont besoin d'un vrai accompagnement pour franchir ce cap. »*

Accueil en stage

L'accueil en stage (IDE, AS, ergothérapeutes, psychologues...) est un dispositif clés pour capter et anticiper le recrutement de jeunes professionnels. Il s'agit également d'une période au cours de laquelle l'étudiant va découvrir le métier dans sa réalité. Aussi, l'accueil, l'intégration, l'accompagnement font l'objet d'une attention particulière au risque de voir le jeune quitter l'établissement, ou se détourner de sa formation initiale, en particulier si sa motivation à travailler dans le secteur était déjà fragile.

Dans l'ensemble, les formations sont reconnues comme adaptées sachant qu'une grande partie de la montée en compétences repose sur l'expérience terrain. L'expertise (ex : diabète, obésité...), la mise en pratique (ex : module cardiologie...) pourraient néanmoins être renforcés et les stages diversifiés pour découvrir les secteurs, les établissements, les activités.

*« Il y a quelques années, les IFSI ont augmenté leur nombre de places en 1ère année mais comme on n'a pas de CDI, on a limité l'accueil d'infirmiers en stage sur la 3ème année. »
- employeur*

Recours à l'apprentissage

L'alternance est considérée comme un levier de formation et de recrutement dans le secteur même si la transformation n'est pas assurée. Selon le baromètre OPCO Santé, près de 4 600 contrats d'alternance ont été engagés en 2022 avec une perspective de 3 800 en 2023, soit 75% des établissements concernés.

Pour le jeune, l'apprentissage permet de rentrer rapidement dans le monde du travail, de disposer d'une vision plus juste du métier, de confirmer ou non son choix d'orientation, tout en bénéficiant d'une première rémunération.

« C'est un vrai plus car cela permet de connaître le terrain et cela apporte une indépendance financière » - apprenti

Côté employeur, il s'agit d'un investissement avec la désignation d'un maître d'apprentissage dont le rôle est de former, de soutenir, de détecter les premiers signes de fragilités, d'accompagner.... Cela suppose une équipe stable avec un niveau d'engagement nécessaire et suffisant, car le départ des apprentis est une réalité à laquelle les employeurs sont confrontés. Ce turn over, couplé parfois avec des profils mal adaptés (savoir-être), peut mettre à mal le dispositif, d'où l'importance de travailler en relation étroite avec les acteurs de la formation.

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 les infirmiers. En effet, le rapport entre le coût de l'apprenti et son taux de présence au sein de l'établissement est perçu comme déséquilibré compte tenu de stages en externe à réaliser. A cet effet, l'apprentissage est considéré comme intéressant à partir de la 3^{ème} année, en particulier au moment de la période estivale car si les apprentis n'ont pas vocation à être intégrés dans les roulements, il s'agit parfois d'une alternative aux postes vacants. Le manque de candidats est également souligné.

« Les conditions d'accueil en apprentissage influencent la suite ; Or, les services sont de plus en plus tendus, le maître d'apprentissage peut être débordé ce qui renvoie à la dureté et à la violence du métier » - organisme de formation

« Pour les infirmiers, le rythme est mal adapté car on ne les voit pas... » - employeur

« On ne recommencera pas car le coût employeur est élevé sans maintien dans l'emploi assuré. » - employeur

La formation, un levier face aux besoins de recrutement

Les moyens humains et financiers varient de manière importante selon le type d'établissement (sanitaire, médico-social, rattachement à un groupe ou indépendant...) et impactent directement les possibilités de formations. Pour exemple,

le diplôme d'IDE représente un coût très élevé avec des recherches de financement complexes et le paradoxe de parfois devoir orienter le professionnel en externe pour bénéficier d'un support financier.

De même, si la formation est un élément valorisant, la tension au sein de certaines équipes ne permet pas toujours le départ des salariés.

Pour autant, la formation est une des solutions aux difficultés de recrutement. Aussi, un certain nombre d'employeurs déploient des politiques de formation actives, avec des parcours individuels et collectifs et la mise en évidence de trajectoires professionnelles (ex : ASH / AS / IDE / IDEC / Cadre IDE / encadrant...).

*« L'idée est que chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction, ait un parcours qui soit identifié et qui le projette sur plusieurs années, au moins une période triennale, voire plus. »
- employeur*

*« J'étais aide-soignante et j'ai fait une reconversion pour atteindre mon objectif : infirmière »
- focus group*

Des postes de développement de carrière sont créés au niveau de certains sièges pour repérer les potentiels, ainsi que des universités / centres de formation en interne.

Ces engagements représentent des opportunités de développement professionnel et leur médiatisation (ex : remise de cérémonie des diplômes, diffusion sur les réseaux sociaux/ site Internet...) peut constituer un levier d'attractivité, de motivation, auprès des jeunes générations. En effet, certains employeurs soulignent un manque de visibilité sur les possibilités et perspectives d'évolution ce qui peut constituer un frein, voire un risque de départ (ex : IDE/ référent incontinence/ tuteur...).

Concernant les aides-soignants et AES

Le déficit de candidatures est pallié par le recrutement d'auxiliaires de vie, d'ASH, de bacheliers professionnels SAPAT / ASSP, de jeunes en contrat de professionnalisation.... Ils sont ensuite accompagnés dans l'obtention du diplôme dès lors qu'ils présentent les compétences et les appétences attendues (résidents/patients, techniques de soins, savoir-être...).

*« On a besoin de personnes qui ont la vocation,
des valeurs humaines,
donc on recrute des auxiliaires de vie et on les forme. » - employeur*

La VAE « classique » ou inversée, l'entrée en école d'aide-soignant (financement employeur, transition pro...), l'apprentissage, l'appui de France Travail pour l'accueil de personnes éloignées de l'emploi sont des dispositifs utilisés (ex : PASS Santé, passerelles de reconversion professionnelle). A noter que cette approche nécessite un dispositif d'accompagnement soutenu au risque de ruptures de parcours élevés. La

formation de référents AFEST peut également être un moyen de former les « faisant fonction de... » tout en valorisant les professionnels en poste.

L'enjeu est ensuite de fidéliser ces professionnels. A cet effet, l'obtention du diplôme constitue un acte important avec une reconnaissance formelle des compétences acquises, une sécurisation du parcours et des perspectives professionnelles.

*« On a formé 2 référents AFEST en 2024 et toutes les 6 semaines, elles accompagnent les faisant fonction de...
C'est super bien car cela donne du sens au quotidien. » - employeur*

Pour les IDE

L'accompagnement vers des Diplômes Universitaires est proposé (ex : DU douleur et soins palliatifs, DU cicatrisation des plaies, brûlures et nécroses, DU référente coordinatrice en EHPAD...). Des partenariats et des recours à des intervenants externes permettent également de renforcer les expertises (ex : volet obésité...). Le parcours accéléré de formation en soins infirmiers (modification en juillet 2023 de l'arrêté du 31 juillet 2009) peut être proposé.

Le Contrat d'Allocation d'Etudes est encore méconnu et le dédit formation peu utilisé, avec un engagement qui reste moral.

Dans le secteur du thermalisme

La formation des agents se fait essentiellement sur le terrain, en binôme ou sous supervision d'un responsable de soins. Plusieurs structures s'appuient sur des organismes spécialisés pour proposer des formations courtes ou des titres certifiants. Les leviers les plus mobilisés sont la VAE, les POEC, et surtout des formations sur mesure cofinancées par France Travail, construites en lien direct avec les besoins du terrain. Ces parcours sont parfois activés à l'échelle d'un établissement, notamment après une vague de départs ou en prévision de la saison. Leur efficacité repose sur l'implication conjointe des employeurs et des organismes de formation, et sur leur format opérationnel (6 à 8 semaines, gestes techniques, hygiène, relation curiste).

« Former, c'est bien. Former pour embaucher, c'est mieux. » - employeur

En revanche, les parcours d'évolution à moyen terme restent peu développés. Les perspectives de spécialisation ou de mobilité sont limitées, et la formation continue est souvent perçue comme un appui à court terme plutôt qu'un levier de carrière.

Les conditions de travail, une réflexion majeure

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

Au-delà de la difficulté à pouvoir s'appropriier les codes – formels et informels – du monde du travail, cette période de bascule peut être marquée par un décalage entre les attentes initiales des jeunes diplômés et la réalité de leurs premières expériences professionnelles, notamment en matière de rémunération, de style managérial ou de perspectives d'évolution. Ces écarts de perception peuvent engendrer frustration, désengagement et conduire, dans certains cas, à des démissions précoces, phénomène particulièrement observé chez les jeunes cadres⁸⁴.

« C'est souvent là où il peut y avoir un fossé entre l'image qu'ils se font soit d'un secteur, soit d'un métier, puis ce qu'ils vont vivre après. » - Consultant professionnel APEC
Extrait de l'enquête : 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

Les conditions de travail sont ainsi décisives : plannings, week-end, travail de nuit, accompagnement à la prise de poste.

Ces résultats font écho avec l'étude de la fondation Clariane, dans laquelle la charge de travail (pour 39% de l'ensemble des jeunes interrogés), la charge émotionnelle associée au fait de devoir faire face à la maladie, la souffrance et la mort (pour 37%), l'irrégularité des horaires (34%) constituent des freins pour s'orienter vers ce secteur. De même, 69% des jeunes intéressés sont conscients de l'engagement requis au jour le jour, 64% reconnaissent que ces professions nécessitent des sacrifices importants, pour lesquelles l'intérêt à aider les autres représente un moteur essentiel (63%).

Dans ce cadre, le fait de pouvoir bénéficier d'horaires permettant de concilier vie privée / vie professionnelle, de travailler en pluridisciplinarité, **de disposer de contrats en CDD sont ainsi attendus en priorité.**

Or, le secteur fonctionne de manière cadrée pour assurer une prise en charge continue ce qui peut constituer un point d'achoppement selon certains employeurs.

De même, des effectifs souvent tendus et des profils des usagers / résidents de plus en plus complexes peuvent mettre en difficultés ces nouvelles recrues qui ne disposent pas toujours de l'expérience nécessaire. Dans ce cadre, une forme d'idéalisation autour du soin peut être mise à mal avec le sentiment de ne pas pouvoir accompagner le

⁸⁴ 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

résident/le patient dans le niveau de qualité attendu et se traduire par une perte de sens.

« Les jeunes font bien la part des choses : travail, vie personnelle avec une envie de bien faire les choses quand ils sont en poste. » - employeur

« Les professionnels aiment leur métier mais ils n'aiment pas la manière de le faire... Cela génère de la frustration. » - employeur

Les conditions de travail (types de contrat, horaires, rythme...) dans le secteur sanitaire et médico-social

- ❖ Si le recrutement en CDD est largement attendu par les professionnels et permet de pallier les besoins de recrutement, la tendance semble vouloir s'inverser pour certains employeurs qui proposent maintenant des CDI, en cohérence avec les établissements en proximité.
- ❖ 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.
- ❖ La prise en compte de la QVCT se déploie de plus en plus largement au sein des établissements, conscients de la nécessité de proposer un cadre de travail favorable avec des répercussions positives sur les professionnels et les résidents. Cela fait également écho aux attentes des jeunes générations, particulièrement sensibles au climat social, au type de management, à la qualité de l'environnement de travail. Des questions relatives à la stabilité de l'équipe, à la charge de travail, aux matériels disponibles (ex : rails...), au respect des temps de pause sont de plus en plus exprimées.

« Il existe une contradiction qu'il faut résoudre entre le « prendre soin » et le manque de rémunération des soignants. » - employeur

« Une dimension affective très élevée dans le secteur qui accentue le manque de reconnaissance, pas seulement financière. » -employeur

Les conditions de travail (types de contrat, horaires, rythme...) dans le secteur du thermalisme

- ❖ Les conditions de travail dans le **secteur thermal** sont en lien direct avec la saisonnalité, le rythme des soins : semaine de 4 jours, horaires en matinée, faible charge mentale.

« Le rythme de travail est un vrai plus, surtout pour les jeunes parents. » - employeur

Le principal frein à la fidélisation concerne la saisonnalité structurelle des contrats, combinée à une absence de perspective d'évolution. Peu d'établissements sont en mesure de proposer des trajectoires professionnelles au-delà de la reconduction annuelle, et les salariés n'identifient pas de "prochaine étape" dans le métier.

Pour autant, cette configuration saisonnière peut être appréciée pour des profils en recherche de conciliation vie professionnelle/personnelle, qui apprécient particulièrement l'environnement naturel dans lequel ils évoluent, ainsi que des jeunes professionnels qui souhaitent enchaîner les saisons (été, hiver).

« Ceux qui restent, ce sont ceux qui trouvent un équilibre. Mais ce n'est pas un métier dans lequel on construit une carrière. » - employeur

L'ambiance d'équipe et le climat social sont en revanche **largement cités comme des facteurs de rétention**. Lorsque la dynamique collective est positive, elle joue un rôle décisif dans la fidélisation saison après saison. C'est donc moins l'organisation formelle que la **qualité humaine des relations** qui permet aujourd'hui de stabiliser les effectifs.

La marque employeur, la possibilité de se distinguer

Le secteur privé : Un choix souvent inconscient

Peu de salariés ont conscience de rejoindre le secteur de l'hospitalisation privée même si cela peut être spécifié au moment de l'embauche. Les nouvelles recrues y arrivent plutôt par opportunité et cela ne constitue pas un critère de choix.

Cette information peut avoir une influence positive avec la perception de moyens financiers supplémentaires, la possibilité de proposer des environnements et des locaux attractifs, car « le soin a aussi un prix ».

A l'inverse, le secteur peut souffrir d'a priori négatifs compte tenu d'une philosophie lucrative amplifiée par la médiatisation de certaines affaires, qui peuvent s'opposer aux valeurs des soignants.

« On va tirer sur les tarifs ! On travaille à la chaîne. » - employeur

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

La revalorisation salariale au sein du secteur public tend la concurrence entre établissements. Si certaines structures ont d'ores et déjà engagées 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 qui sont 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.**

Au sein du thermalisme, la rémunération reste aussi 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, 13^{ème} mois pour les employés saisonniers titulaires, prime de fidélité à 15/20/30 ans...).

« On est comme des aides-soignants, soit au bas de l'échelle » - employeur du thermalisme

Les atouts du thermalisme

Face à la concurrence d'autres secteurs (sanitaire, médico-social, bien-être), le secteur thermal dispose de **ressources différenciantes encore peu valorisées** : lien direct avec le curiste, cadre naturel de travail, stabilité des équipes locales. Mais ces atouts sont rarement mobilisés dans une logique de **marque employeur structurée**.

Les témoignages terrain, les parcours de saisonniers fidèles, les retours de curistes peuvent nourrir des **récits valorisants** à destination des jeunes et des prescripteurs (acteurs institutionnels, collègues/ lycées, organismes de formation).

*« Ceux qui découvrent le métier par hasard sont souvent les meilleurs ambassadeurs. »
- employeur*

Plusieurs pistes émergent : Création de **supports de communication simples**, développement d'une **image territoriale partagée, visibilité des tuteurs ou des jeunes en poste**. Ces actions ciblées pourraient faire émerger une **identité professionnelle propre au thermalisme**, distincte de l'image vieillissante du "soin par défaut".

En synthèse

Des difficultés de recrutement persistantes

Malgré une légère amélioration perçue par certains employeurs, les tensions restent élevées, notamment pour les postes d'infirmiers, d'aides-soignants, d'AES et autres métiers paramédicaux. Les facteurs aggravant ces difficultés recouvrent la rémunération, les conditions de travail, la localisation, la concurrence avec d'autres établissements.

Un grand nombre d'actions déployées pour y pallier

Pour pallier ces difficultés, de nombreuses actions sont mises en place sans toujours obtenir les effets escomptés. De même, une attention toute particulière est portée au suivi et à l'accompagnement des étudiants en formation avec des moyens spécifiques proposés :

- ❖ Multiplicité d'actions de sensibilisation, d'immersion, de communication au niveau national et sur les territoires
- ❖ Suivi et accompagnement individualisé des étudiants en formation
- ❖ Recours à l'apprentissage comme levier de formation, découverte métier, recrutement
- ❖ Déploiement de politiques de formation actives, avec des parcours individuels et collectifs
- ❖ Accueil de salariés en reconversion professionnelle, personnes éloignées de l'emploi et accompagnement de la montée en compétences.

Une vision du métier et des attentes différentes de celles de leurs aînés

Sans généraliser, il est admis qu'il existe un changement de paradigme entre les plus jeunes et les générations précédentes pour lesquelles le travail est souvent considéré comme plus important que la qualité de vie personnelle. Pour attirer de nouveaux candidats, il est nécessaire d'agir sur plusieurs leviers :

- ❖ Le niveau de rémunération, même s'il ne constitue pas le seul critère d'attraction
- ❖ La flexibilité du travail, au travers de CDD, fonctionnement « à la carte », vacations, rythme, amplitudes horaires
- ❖ La reconnaissance, la QVCT, compte tenu de la forte volatilité

Une Marque Employeur qui doit incarner l'ensemble des attentes, sans décevoir

Au-delà d'actions de communication, il convient de mettre en avant des éléments étayés et vérifiés qui doivent être 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.

En valorisant le secteur, ses formations et ses métiers, en offrant des parcours de formation et de progression, en reconnaissant les professionnels au même titre que les patients / résidents, en communiquant sur les actions engagées, y compris sur l'intégration des nouvelles technologies, il est possible de renforcer l'attractivité et de répondre aux aspirations des jeunes générations.

Nous vous proposons, ci-après, une illustration des actions qui pourraient être mises en place.

« La marque employeur, c'est de l'investissement à long terme. On est vigilants à avoir une image favorable en externe » - employeur



Observatoire
des métiers
du soin et du lien



PARTIE F

Les recom- mandations

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 générations, de pallier aux 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 »⁸⁵ 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 »

⁸⁵ 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 1^{er} 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)

- 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 » 86.

❖ **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...)

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

❖ **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

- 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

- 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** ⁸⁷, 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...

⁸⁷ Baromètre emploi formation OPCO Santé 2022

- 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)

- Possibilité de poser 1 semaine de CP pour les saisonniers rentrés avant le 1^{er} 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^{ème} 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

- 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 1^{ers} 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

- 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, événements 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

❖ **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 Clariane⁸⁸ 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...)

⁸⁸ 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
------------	-------------------------	----------------	-------------------------	----------



Observatoire
des métiers
du soin et du lien



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 réalisés 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 microtrottoirs 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)



Tous droits de reproduction réservés

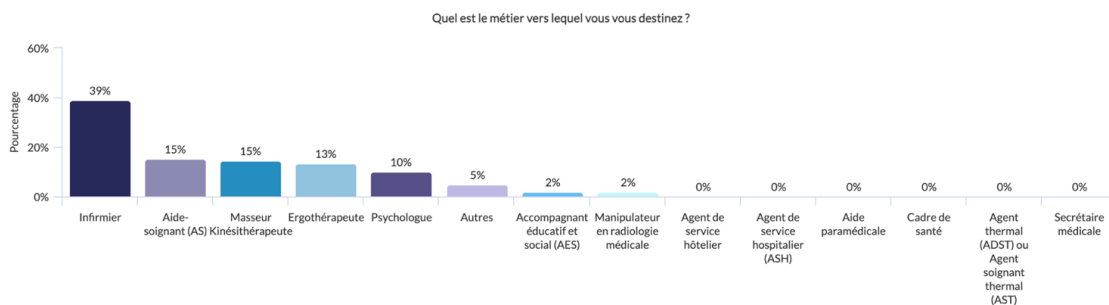
8

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



Tous droits de reproduction réservés

47