

# 2023



Professions libérales

## TENSIONS SUR LES RECRUTEMENTS DANS LES PROFESSIONS LIBÉRALES

Ompl



# ÉDITO

Les tensions sur les recrutements sont de plus en plus prégnantes, notamment depuis la crise sanitaire. Les professions libérales n’y échappent pas. De plus en plus d’entreprises expriment leurs difficultés à embaucher des salariés répondant à leurs attentes.

Cependant, s’appuyer uniquement sur l’indicateur du taux de projets jugés difficiles par les employeurs, ne permet pas une appréhension fine de la situation, qui peut avoir de multiples origines.

C’est une analyse de cette situation, au travers des causes multiples qui l’engendrent, que l’OMPL a développé dans son étude « tensions sur les recrutements ».

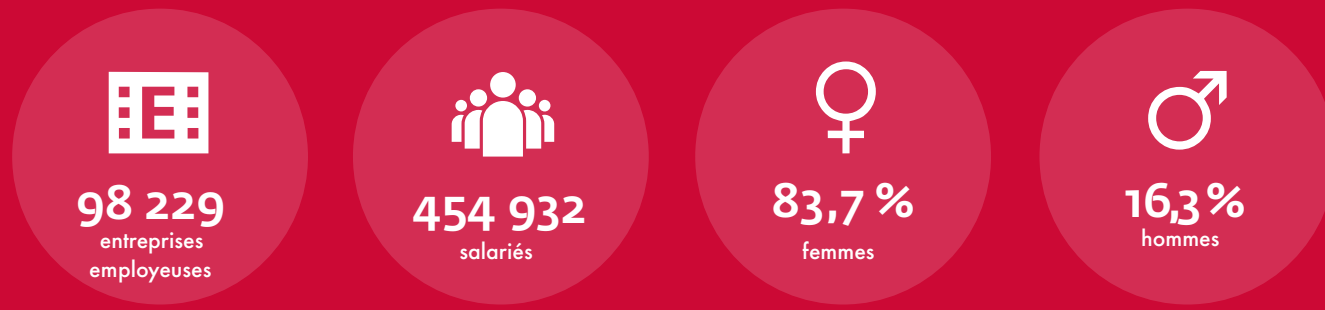
A l’instar d’autres études conduites par l’OMPL, la dimension des ressources humaines explique, en grande partie, les tensions actuelles. La faible capacité de rétention des salariés en poste et d’attractivité des entreprises est notamment pointée. Celles-ci ne sont pas étrangères à la taille des entreprises du périmètre de l’OMPL, près de 70 % d’entreprises de moins de quatre salariés. Néanmoins, les petites entreprises et plus particulièrement les entreprises libérales étant, pour partie, dépendantes des compétences de leurs salariés pour la conduite de leurs missions, elles se trouvent, aujourd’hui, face à un défi majeur que l’étude met en exergue.

Les partenaires sociaux, à la manœuvre pour les questions emploi-formation, ont un rôle déterminant, dans le cadre de leurs prérogatives, pour agir sur une partie des problématiques identifiées.

L’OMPL, au travers de cette étude, espère donner, à toutes les parties prenantes, des clés de compréhension qui leur permettront d’agir pour le développement et la pérennité des entreprises libérales qui est l’affaire de tous !

**Jacques NINEY**  
Président

**Roger HALEGOUET**  
Vice-président



### 3 secteurs



### 11 branches



+ de 100  
études

30  
baromètres annuels

Rencontres régionales  
et conférences thématiques

# SOMMAIRE

## 04 Principaux résultats

## 07 Étude initiée et pilotée par l'OMPL

Finalités de l'étude  
Démarche d'étude  
Pilotage de l'étude  
Méthodologie

## 10 Contexte

Renforcement des tensions sur le marché du travail  
Question particulièrement sensible dans les entreprises libérales  
Mesurer, expliquer et réduire l'effet des tensions sur les recrutements

## 13 Panorama des tensions

Emploi salarié dans les entreprises libérales  
Mesure des tensions

## 25 Caractéristiques et causes des tensions dans les entreprises libérales

Facteurs explicatifs des tensions  
Déterminants des tensions dans les branches de l'OMPL  
Enjeux d'emploi et de Ressources humaines liées à la question des tensions sur les recrutements

## 83 Pistes d'actions

Enjeux prioritaires  
Fiches actions  
Synthèse des fiches actions

## 92 Annexe technique

Principaux matériaux mobilisés  
Les tensions dans la littérature et les applications économiques  
Les indicateurs de tension existants  
Les indicateurs de tension calculés dans les activités libérales  
Valeurs obtenues pour les indicateurs élémentaires de tension  
Décomposition des tensions selon les facteurs explicatifs



## PRINCIPAUX RÉSULTATS

La question de la compréhension des tensions sur les recrutements a connu, ces dernières années, un vif regain d'intérêt du fait des évolutions de la situation du marché de l'emploi pour de nombreux métiers. En effet, les différentes enquêtes, réalisées auprès des employeurs, ont continué, pendant plusieurs trimestres, à indiquer une progression des difficultés pour trouver les bons candidats alors même que le chômage se maintenait à un niveau élevé.

Dans les activités des professions libérales, la question des tensions est ressentie de façon plus forte et apparaît sensiblement plus complexe à traiter pour plusieurs raisons :

- une problématique très hétérogène dans des activités où chaque employeur est un professionnel qui dispose de sa vision personnelle des problématiques de ressources humaines ;
- des conséquences d'un recrutement manqué ou non réalisé qui sont probablement plus fortes dans des petites structures où la contribution de chaque salarié est plus décisive.

### TENSIONS PLUS ÉLEVÉES DANS LES ACTIVITÉS LIBÉRALES

Un indicateur composite de mesure des tensions est calculé à partir de trois caractéristiques descriptives du marché du travail pour un métier :

- les deux premières sont plutôt objectives (ratio entre le nombre d'offres et de demandes déposées, vitesse d'écoulement des offres d'emploi) ;
- la troisième est plutôt subjective (intensité des difficultés de recrutement ressenties par les employeurs).

L'indicateur composite montre clairement que les tensions dans les métiers pouvant s'exercer à titre libéral sont plus élevées que pour la moyenne des professions. Les tensions sont, en outre, plus fortes pour la plupart des métiers exercés dans des structures libérales que pour les mêmes métiers chez d'autres types d'employeurs.

Les tensions sont particulièrement élevées dans les métiers du secteur santé (infirmiers, techniciens médicaux, préparateurs en pharmacie...) voire renforcées chez les professionnels salariés des métiers habituellement exercés à titre libéral (médecins, dentistes, pharmaciens...). Dans les secteurs juridique et cadre de vie-technique, l'indicateur atteint des valeurs plus élevées dans les métiers qui appellent des compétences spécifiques ou un haut niveau de qualification.

L'indicateur de tension territoriale souligne que la géographie des difficultés est associée au contexte socio-économique local. En effet, les niveaux de tension apparaissent plus élevés dans les départements où les indicateurs économiques et sociodémographiques ont des valeurs susceptibles d'expliquer de fortes difficultés de recrutement (taux de chômage réduit, haut indice de ruralité...).

### CAUSES CONCENTRÉES AUTOUR DES QUESTIONS D'ATTRACTIVITÉ

Les déterminants des niveaux de tensions sur les métiers dans les professions libérales sont identifiés à partir d'une approche, plutôt macroquantitative. Elle s'appuie sur les facteurs explicatifs disponibles dans la

statistique publique à un niveau acceptable de précision au niveau de la décomposition par métier.

L'analyse des causes des tensions est complétée par des éléments plus qualitatifs, collectés lors d'une cinquantaine d'entretiens. Ces analyses soulignent que les tensions dans les métiers des activités libérales sont favorisées par :

- une **inadéquation emploi-formation** qui fait apparaître un décalage entre les compétences recherchées par les employeurs et le profil des candidats disponibles sur le marché du travail. Celle-ci repose sur des fondements quantitatifs (volume de diplômés, pour les métiers exigeant un diplôme spécifique) ou concerne un aspect plus qualitatif (spécificité des diplômes nécessaires à l'exercice, inadéquation en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être...);
- une **trop faible attractivité des métiers ou des postes proposés**, qui fait écho à des conditions d'emplois considérées par les candidats comme difficiles ou insuffisamment compétitives (temps de travail important ou fractionné, rémunérations jugées insuffisantes...);
- une **forte intensité de la concurrence sur le marché du travail**, liée au nombre de secteurs concurrents intéressés par les mêmes profils. Mais également, par la concurrence entre le statut libéral et celui de salarié pour les professions qui permettent ce choix (médecin, dentiste, architecte...);
- une **insuffisante capacité de rétention des salariés par les employeurs libéraux**, illustrée par un fort turnover ou une faible ancienneté des salariés en poste ;
- une **dynamique de l'emploi favorable** pour certains métiers, qui renforce la rareté de la main-d'œuvre disponible, du fait d'une conjoncture propice (fort besoin d'embauches de techniciens médicaux...) ou d'éléments plus struc-

turels liés à la configuration du marché du travail (une situation installée de plein-emploi pour un métier donné sur certains territoires...);

- une **inadéquation territoriale**, qui traduit un décalage entre la localisation des employeurs cherchant à recruter et celle des candidats potentiels (demandeurs d'emploi, présence d'organismes de formation initiale).

La contribution de chacun de ces facteurs au niveau de tension a été évaluée. Elle met en évidence que les six déterminants des tensions expliquent collectivement plus de la moitié de la variance du niveau de tension. Dans les métiers des entreprises des professions libérales, l'inadéquation emploi-formation, le déficit d'attractivité et l'intensité de la concurrence sont les dimensions les plus explicatives du niveau de tension. Les entretiens réalisés auprès d'employeurs, confirment ces résultats et les décrivent plus précisément.

Les résultats de l'analyse des déterminants des tensions soulignent le poids prépondérant, mais non exclusif, des problématiques de ressources humaines. Ils confirment l'importance des facteurs microéconomiques dans la compréhension et la réflexion sur les modes de résolution de cette problématique. Ces résultats conduisent à interroger les facteurs sur lesquels il semble possible d'agir, à savoir :

- les processus de recrutement ;
- les conditions de travail ;
- les modalités d'intégration des nouvelles recrues.

### ENTREPRISES DES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX AUX DÉFIS DES TENSIONS

Six pistes d'actions sont proposées à partir de trois thématiques principales.

#### Ressources Humaines et management

- Encourager la professionnalisation de la fonction RH et managériale ;



L'inadéquation emploi-formation, le déficit d'attractivité et l'intensité de la concurrence sont les dimensions les plus explicatives du niveau de tension.



Poids prépondérant, mais non exclusif, des problématiques de ressources humaines.



- Mettre en place des incitations à la fidélisation des salariés.

#### Besoins en compétences

- Rapprocher les compétences des candidats et les besoins des entreprises;
- Développer l'accès aux formations pour les métiers supports.

#### Conditions d'exercice

- Améliorer les conditions de travail;
- Valoriser l'image des métiers en communiquant sur les atouts des entreprises libérales.



## ÉTUDE INITIÉE ET PILOTÉE PAR L'OMPL

### FINALITÉS DE L'ÉTUDE

#### MESURER LES TENSIONS POUR LES OBJECTIVER

Dans un contexte de renforcement généralisé des difficultés de recrutement, cette étude vise à :

- **clarifier** la nature et l'intensité des tensions pesant sur les métiers exercés par les salariés des structures libérales. En effet, le positionnement particulier des entreprises des professionnels libéraux interroge sur le ressenti des tensions dans des structures majoritairement de petite taille ou unipersonnelles, sur les conséquences économiques dans des entreprises libérales où la contribution de chaque salarié est indispensable et sur la capacité à réduire ces tensions pour des employeurs dont l'activité est habituellement davantage concentrée sur l'exercice de leur spécialité que sur la gestion des ressources humaines;
- **proposer** un indicateur permettant d'estimer les tensions et le décliner au niveau de la quarantaine de métiers exercés dans les branches professionnelles du périmètre de l'OMPL;
- **décliner** au niveau départemental la mesure des indicateurs de tensions afin de prendre en compte la question de

l'implantation locale qui revêt une importance particulière dans les modes de fonctionnement des entreprises des professions libérales.

#### COMPRENDRE LES CAUSES DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

L'étude identifie les caractéristiques des métiers, susceptibles d'expliquer les niveaux de tensions constatés. L'objectif est de mettre en perspective les éléments tirés d'une phase d'entretiens consistante, et les corrélations de l'indicateur de tensions avec des variables impactant le fonctionnement du marché du travail pour chaque métier.

Ces variables explicatives sont d'abord les caractéristiques économiques de chaque métier salarié (dynamique de l'emploi, concurrence d'autres employeurs potentiels...). Les variables portant sur les questions d'inadéquation (territoriale, de compétences) sont également prises en compte. Enfin, l'analyse intègre les variables qui traduisent le mieux les problématiques de ressources humaines (attractivité, rétention...).

L'analyse des contributions de ces variables au niveau de tension sur les différents métiers permet d'en hiérarchiser les causes.



## RÉDUIRE LES TENSIONS

L'étude traduit les résultats des analyses en pistes d'actions susceptibles de réduire les tensions ou de les contourner. L'objectif est de proposer des pistes d'actions susceptibles d'éclairer les partenaires sociaux sur ce sujet complexe et difficile à piloter à un niveau centralisé.

L'étude met également en évidence les atouts des entreprises libérales pour attirer des candidats de qualité : travailler dans de petites structures à taille humaine, sou-

vent positionnées sur un domaine d'expertise, offrant des responsabilités et de l'autonomie, l'opportunité de développer une culture entrepreneuriale, un ancrage local, d'autres perspectives professionnelles qu'un plan de carrière régulier et prédéfini.



## MÉTHODOLOGIE

L'étude se fonde sur une méthodologie qui combine un travail intensif d'exploitation des données d'emploi dans l'ensemble des dimensions nécessaires pour produire des indicateurs aussi ciblés (métiers, secteur d'activité de l'employeur, statut juridique de l'employeur, départements de localisation, année...). La précision de cette étape a conduit le cabinet à dévelop-

per des méthodes inédites de traitement des données, notamment en s'appuyant sur des procédures d'estimation économétrique de certains effets.

L'étude repose également sur une enquête de terrain de grande amplitude, notamment du fait du degré d'approfondissement des thèmes abordés et de la qualité des interlocuteurs impliqués. Dans cet ensemble, l'engagement des membres du comité de pilotage de l'étude et des représentants des différentes branches de l'OMPL a permis un enrichissement significatif du contenu de la restitution des travaux.

## DÉMARCHE D'ÉTUDE

L'étude sur les tensions des métiers dans les professions libérales est menée en trois temps :

- **explorer** les indicateurs de mesure des tensions existants et **proposer** une méthode d'estimation permettant de décliner les indicateurs selon plusieurs segmentations (métiers, secteurs, territoires...). Cette étape tient compte de la composante territoriale et de la dimension microéconomique des structures libérales au-delà des approches macroéconomiques traditionnelles ;

- **expliquer** les niveaux de tensions par des facteurs explicatifs répondant à plusieurs dimensions : économique (trajectoire sectorielle, dynamique de l'emploi), inadéquation (territoriale, compétences), ressources humaines (attractivité, rétention). ;
- **traduire** les résultats en pistes d'actions susceptibles de réduire ou de contourner les conséquences des tensions constatées sur le recrutement de salariés dans les activités libérales.

## PILOTAGE DE L'ÉTUDE

Ce travail résulte d'une demande du conseil d'administration de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales (OMPL).

- L'OMPL est le financeur de cette étude. Il a une mission de production d'études sur les enjeux emploi-formation, notamment pour l'accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques de

formation et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

- Le conseil d'administration de l'OMPL a assumé la responsabilité du co-pilotage de cette étude.
- Le cabinet Quadrat-études a été choisi pour réaliser l'ensemble des étapes de l'étude.



## CONTEXTE

“

La proportion d'entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement atteint, fin 2022, un niveau de 62 %, jamais atteint depuis 2001.

“

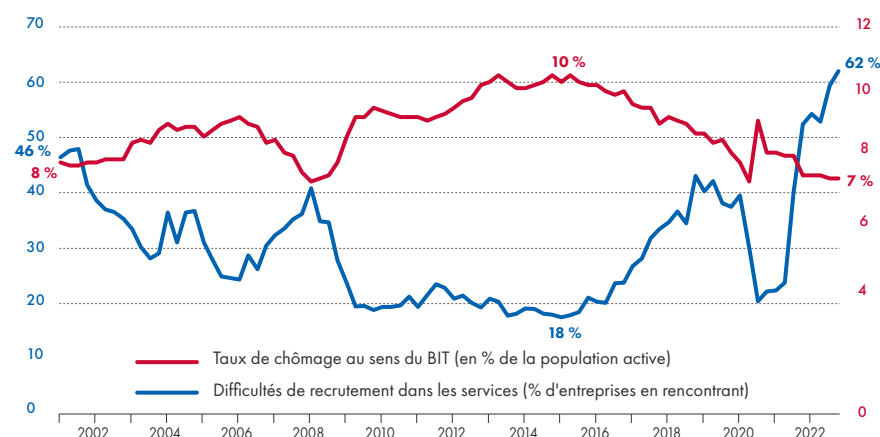
En sept ans, la part des employeurs se déclarant concernés par des difficultés a triplé pour atteindre 62 % à la fin de 2022.

### RENFORCEMENT DES TENSIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Depuis plusieurs années, les entreprises évoquent des difficultés croissantes pour recruter leurs salariés. Dans les activités de services, la proportion d'entreprises déclarant rencontrer des difficultés de

recrutement atteint, fin 2022, un niveau de 62 %, jamais atteint depuis 2001, et surtout quelques années après un minimum de 18 % enregistré en 2015. C'est à la fois l'intensité du ressenti des entreprises (taux correspond au déclaratif des entreprises dans l'enquête de conjoncture de l'Insee) et la progression de l'indicateur qui apparaissent remarquables.

#### Relation entre intensité des difficultés de recrutement et taux de chômage



Source: Insee, enquêtes de conjoncture auprès des entreprises, Dares, 2022

Rétrospectivement, la proportion de recrutements jugés difficiles s'est inscrite sur une tendance à la baisse entre 2000 et 2015 dans un contexte de progression du chômage, exception faite des années 2005 à 2007 d'amélioration de la conjoncture qui s'est traduite par une montée significative des difficultés de recrutement.

À partir de 2009 et jusqu'en 2015, la proportion d'employeurs déclarant des difficultés de recrutement s'est stabilisée autour de

20 %, traduisant une situation de maintien d'un niveau élevé de chômage, entre 8 % et 10 % de la population active. Les tensions sur les recrutements se sont ensuite régulièrement renforcées à partir de 2015 avec la réduction du taux de chômage. En sept ans, la part des employeurs se déclarant concernés par des difficultés a triplé, pour atteindre 62 % à la fin de 2022.

Cette progression est d'abord apparue logique dans le contexte d'amélioration de

la situation sur le front de l'emploi à partir de 2015<sup>1</sup>.

Toutefois, après 2018, les évolutions entre les deux indicateurs divergent fortement. Puis, la crise sanitaire, liée à la pandémie de Covid-19, a contribué à brouiller encore davantage cette relation. Ainsi, au cours des derniers trimestres, un niveau élevé du chômage et de fortes tensions sur les recrutements coexistent.

Les explications structurelles de l'évolution des tensions (renforcement du décalage entre les compétences recherchées par les employeurs et les profils des candidats) semblent prendre le pas sur les causes conjoncturelles (déséquilibre quantitatif entre l'offre et la demande de travail).

Or, les conséquences des tensions sur le fonctionnement des entreprises et les moyens mobilisables pour les réduire diffèrent selon qu'elles proviennent de causes conjoncturelles ou révèlent des facteurs d'inadéquation des candidatures aux attentes des employeurs. La compréhension de la nature des tensions constitue un élément essentiel pour échauffer des actions pour les réduire.

### QUESTION PARTICULIÈREMENT SENSIBLE DANS LES ENTREPRISES LIBÉRALES...

Si les difficultés de recrutement peuvent apparaître comme un frein significatif au développement de l'activité des entreprises (incapacité à répondre à certaines demandes, pression inflationniste...), la question est particulièrement aiguë dans les entreprises libérales où leur performance économique repose intrinsèquement sur les compétences et l'engagement des professionnels libéraux et de leurs salariés. Or, la capacité des entreprises libérales à faire face aux difficultés de recrutement appa-

raît structurellement limitée pour trois raisons principales:

- **les entreprises libérales sont très majoritairement des TPE** (très petites entreprises) qui ne disposent ni de service dédié aux ressources humaines ni d'une forte visibilité auprès des candidats potentiels, notamment lorsque les embauches concernent des fonctions transverses (assistantat, gestion administrative...). De plus, certaines branches correspondent à des professions peu connues du grand public et des étudiants;
- **l'implantation géographique des employeurs correspond à un maillage serré du territoire** qui, s'il vise à répondre aux nécessités de l'exercice des activités concernées (proximité avec la population, services rendus aux publics...), constitue un facteur susceptible d'expliquer de plus fortes difficultés à trouver des candidats dans des zones géographiques considérées comme moins attractives (territoires à faible densité économique, éloignement des centres de formation initiale, difficulté à trouver un emploi pour le conjoint...);
- **plusieurs métiers présentent des spécificités de nature à peser plus fortement sur les difficultés de recrutement**: accès conditionné à un diplôme, niveau attendu d'expérience et de professionnalisme, spécificité des compétences recherchées... En particulier, le rôle essentiel du dirigeant libéral ou de l'équipe dirigeante sur le positionnement de la structure renforce le poids des compétences idiosyncrasiques – qui diffèrent d'une structure à l'autre et qui tiennent largement à la culture professionnelle insufflée par le dirigeant – dans les critères d'évaluation des candidats.



“

Au cours des derniers trimestres, un niveau élevé du chômage et de fortes tensions sur les recrutements coexistent.

“

Les difficultés de recrutement peuvent apparaître comme un frein significatif au développement de l'activité des entreprises.

<sup>1</sup> : Au niveau macro-économique, il existe en effet une corrélation négative traditionnelle entre le taux de chômage et le niveau des difficultés de recrutement.



“

Les dirigeants des entreprises libérales peuvent rencontrer des difficultés à dégager du temps pour mener des processus de recrutement et d'intégration structurés.

“

Clarifier la question de l'intensité et de la nature des tensions sur le marché du travail semble particulièrement pertinente.

### ... DES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT SOUVENT EMPIRIQUES...

Les dirigeants des entreprises libérales sont généralement très engagés dans la production des services destinés à leur clientèle/patientèle et peuvent rencontrer des difficultés à dégager du temps pour mener des processus de recrutement et d'intégration structurés (diffuser une offre dans les canaux pertinents, suivre et évaluer les candidatures, accompagner la montée en compétences des recrues pour sécuriser l'intégration...).

De plus, leur culture professionnelle (santé, juridique, cadre de vie-technique...) peut apparaître passablement éloignée des aptitudes mobilisées pour conduire des processus de recrutement.

De ce fait, les canaux de recrutement, traditionnellement utilisés dans les entreprises libérales, restent souvent empiriques et informels (réseau personnel et professionnel du dirigeant, relation avec une école spécialisée...), et les dirigeants peuvent porter moins d'intérêt pour mobiliser d'autres modalités de recrutement (manque de temps, frein à dépasser des pratiques installées ou à élargir la recherche de candidats...).

### ... ET INTERROGEANT L'ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES LIBÉRALES

Toutefois, la réduction des tensions par l'amélioration des procédures de recrutement admet de fortes limites et la poursuite de l'objectif pose immanquablement la question de l'amélioration de l'attractivité des métiers car :

- les professionnels libéraux entrent fréquemment en concurrence avec d'autres types d'employeurs notamment des grandes entreprises qui offrent des perspectives d'évolution de carrière plus attrayantes ou des structures considé-

rées comme plus modernes par les jeunes candidats. La question de l'attractivité des conditions salariales se pose également ;

- une partie des candidats, détenteurs d'un diplôme permettant d'exercer sous statut libéral, peut faire le choix d'un exercice sous statut de salarié (médecin en maison de santé, avocat dans un cabinet...) pour des motivations extrêmement diverses (volonté d'autonomie, souhait de développer une clientèle personnelle...). Il en résulte une concurrence entre les différents modes d'exercice ;
- l'attractivité des entreprises libérales aux yeux des candidats peut être affectée par la complexification des missions confiées du fait de l'évolution de leur positionnement économique : évolution des modalités de fonctionnement de certaines activités réglementées, contraintes sur les conditions de prise en charge des missions d'intérêt général (réglementation des prix de vente...). De même, le renforcement du poids des tâches administratives ou commerciales (process qualité, optimisation des ventes...) au détriment du cœur de métier peut réduire l'attractivité pour des candidats traditionnellement attirés par ces activités (prise en charge du patient dans les secteurs de la santé, préparation et défense des dossiers dans les professions juridiques...).

### MESURER, EXPLIQUER ET RÉDUIRE L'EFFET DES TENSIONS SUR LES RECRUTEMENTS

Dans un contexte de fortes incertitudes économiques, dans lequel de nombreuses entreprises libérales peuvent réduire leur propension à recruter, ou se tourner plus volontiers vers des solutions externalisées, clarifier la question de l'intensité et de la nature des tensions sur le marché du travail semble particulièrement pertinente.

## PANORAMA DES TENSIONS

Cette partie de l'étude dresse un panorama des tensions dans les métiers des entreprises des professions libérales sur le périmètre de l'observatoire. Elle comporte deux principaux volets :

- les caractéristiques des métiers exercés dans les activités libérales ;
- l'interprétation des indicateurs de tension sur le périmètre.

### EMPLOI SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES LIBÉRALES

Le baromètre de l'Institut des Entreprises et des Professions Libérales (IEPL) de 2020 évalue, à partir du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee, à 1,5 million le nombre de structures dans le champ des professions libérales<sup>2</sup>, dont 277 000 entreprises employeuses.

#### PRÈS DE 450 000 SALARIÉS

Dans ce dernier ensemble, les 11 branches professionnelles de l'OMPL rassemblent environ 100 000 structures employeuses, dont :

- plus de 77 000 dans le secteur santé (cabinets médicaux, cabinets dentaires

libéraux, cabinets vétérinaires, pharmacies d'offices et laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers) ;

- un peu plus de 13 500 dans le secteur juridique (cabinets d'avocats, études d'huissiers de justice, études d'administrateurs et mandataires judiciaires, offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques) ;
- près de 9 500 dans le secteur du cadre de vie-technique (entreprises d'architecture et entreprises d'expertises en automobile).

“

11 branches professionnelles de l'OMPL rassemblent environ 100 000 structures employeuses.

#### 📍 Périmètre de l'OMPL : données de cadrage

Nombre d'établissements	77 200	13 600	9 500	100 300
Nombre de salariés au 31/12/2019	332 600	66 400	47 800	448 600

Sources : nombre d'établissements : OMPL (2020), nombre de salariés : Dads (2019)

2 : La loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives (loi n° 2012-387 du 22 mars 2012) donne pour définition des entreprises libérales « des personnes exerçant à titre habituel, de manière indépendante et sous leur responsabilité, une activité de nature généralement civile ou ayant pour objet d'assurer des prestations principalement intellectuelles, techniques ou de soins, mises en œuvre au moyen de qualifications professionnelles appropriées et dans le respect de principes éthiques ou d'une déontologie professionnelle ».





“

Les entreprises libérales du périmètre de l'OMPL emploient près de 450 000 salariés.

“

43 métiers présentent des effectifs suffisamment importants ou un intérêt particulier pour cette étude.

Les entreprises libérales du périmètre de l'OMPL emploient près de 450 000 salariés, dont près des trois quarts dans les cinq branches du secteur santé, 15 % dans les quatre branches du secteur juridique et 11 % dans les deux branches du secteur cadre de vie-technique.

### MÉTIERS EXERCÉS DANS LES ENTREPRISES LIBÉRALES

Dans cet ensemble de près de 450 000 salariés, l'analyse des données d'emploi conduit à identifier 43 métiers présentant des effectifs suffisamment importants ou un intérêt particulier pour cette étude.

Les effectifs de ces différents métiers sont fortement hétérogènes. Les dix métiers rassemblant les effectifs **les plus importants représentent près des trois quarts de l'emploi salarié** du périmètre OMPL.

Dans le secteur santé, les préparateurs en pharmacie rassemblent environ 61 400 salariés et les pharmaciens adjoints 26 200 salariés. Les autres

contingents importants sont formés par les assistants dentaires dans les cabinets dentaires libéraux (29 200 salariés), les techniciens médicaux des laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (15 200 salariés) et les manipulateurs en électroradiologie des cabinets médicaux (7 800 salariés). Enfin, les métiers du secrétariat et de l'assistant administratif rassemblent près de 70 000 salariés dans des activités médicales.

Dans le secteur juridique, les personnels salariés se concentrent sur les postes de secrétariat (19 300) et d'assistant dans les différentes spécialités juridiques. Dans cet ensemble, les professionnels traditionnellement libéraux exerçant sous un statut salarié restent largement minoritaires.

Enfin, dans le secteur cadre de vie-technique, les entreprises d'architecture rassemblent les effectifs les plus importants, notamment dans les métiers des architectes salariés, des techniciens et des dessinateurs. Les 1 900 experts en automobile salariés complètent le panorama de ce secteur d'activité.



### Effectifs salariés dans les principaux métiers au 31/12, DADS 2019

+				
IDCC <sup>3</sup> 0959	IDCC 1147	IDCC 1619	IDCC 1875 - IDCC 2564	IDCC 1996
Pharmaciens, biologistes salariés 700	Médecins salariés 800	Dentistes salariés 2 000	Vétérinaires salariés 5 300	Pharmaciens salariés 26 200
Techniciens de laboratoire 15 200	Manipulateurs en électroradiologie 7 800 Praticiens paramédicaux 1 800		Techniciens médicaux 4 700	Préparateurs en pharmacie 61 400
Infirmiers de laboratoire 4 500	Infirmiers 3 800			
	Assistants médicaux 4 500	Assistants dentaires 29 200	Auxiliaires vétérinaires 8 200	Vendeurs spécialisés 5 500
Secrétaires assistants 11 500	Secrétaires médicaux 48 800	Secrétaires, aides dentaires 6 400	Secrétaires en clinique vétérinaire 1 300	Personnels administratifs 1 500
Coursiers 2 500				Rayonnistes 1 700

⚖️			⚖️		
IDCC 1000 IDCC 1850	IDCC 1921	IDCC 2706	IDCC 2785	IDCC 1951	IDCC 2332
Avocats salariés 3 300	Huissiers de justice salariés < 200		Commissaires-priseurs salariés < 200		Architectes salariés 11 700
Juristes 3 800	Clercs experts, juristes 1 700	Collaborateur d'admin. ou de mandataire 200	Clercs de commissaires 600	Experts en automobile 1 900	Techniciens, dessinateurs 9 600
Assistants juridiques 5 700	Clercs significateurs 3 400	Assistants en étude 400			
Secrétaires juridiques 15 300	Secrétaires en étude d'huissiers 2 400	Secrétaires administratifs 1 300	Secrétaires en office 300 Magasiniers 400	Secrétaires techniques 1 700	Secrétaires d'entreprise d'architecture 5 500

Source : DADS 2019, affectation des salariés aux métiers de l'étude à partir de la PCS et de l'IDCC.

<sup>3</sup> IDCC : identifiant de la convention collective.



Dans les activités libérales, les questions associées aux tensions et plus généralement aux difficultés de recrutement semblent connues de longue date. Cela tient en partie à la spécificité du couple formé par un professionnel libéral et son assistant salarié. Celui-ci constitue un modèle historique dont les modes de fonctionnement ont dû s'adapter aux évolutions de la conjoncture et des valeurs sociétales, au regard notamment des changements constatés dans les attitudes à l'égard du travail.

### 📊 Indicateurs bruts de tensions pour les secteurs de l'OMPL

	+	⚖️	💡	Ompl	Ensemble économie
Ratio offres sur demandes	1,6	0,7	0,8	1,4	0,5
Taux d'écoulement	4,8 %	2,7 %	4,0 %	4,5 %	3,5 %
Part des projets jugés difficiles	66 %	51 %	59 %	64 %	58 %
Indicateur composite de tension	79	55	64	75	70

Source : Quadrat-études, 2022

Le « **ratio offres sur demandes** » indique le nombre d'offres d'emploi par rapport au nombre de demandeurs. Au niveau de l'OMPL, il est relevé 1,4 offre d'emploi pour un demandeur d'emploi en moyenne. Cela constitue un résultat nettement supérieur à la valeur calculée pour les métiers salariés de l'ensemble de l'économie (0,5). Le nombre d'offres d'emploi est nettement supérieur au nombre de demandeurs d'emploi dans le secteur santé (1,6 offre pour un demandeur inscrit). Le ratio est supérieur à la moyenne de l'ensemble de l'économie (0,5) dans le secteur juridique (0,7) et dans le secteur cadre de vie-technique (0,8). Ces résultats soulignent le caractère plus limité de l'offre de travail dans ces deux secteurs.

Le « **taux d'écoulement** » (4,5 % au niveau de l'OMPL) représente la vitesse à laquelle les demandeurs d'emploi sortent des listes. L'écart avec la moyenne de l'économie (3,5 %) traduit une sortie plus rapide des

listes de Pôle Emploi pour les salariés des professions libérales, sauf ceux des professions juridiques (2,7 %) comprenant majoritairement des secrétaires et des assistants, métiers sur lesquels les tensions sont moins fortes.

Le mode de calcul des indicateurs de tensions s'appuie largement sur les travaux de la Dares, pour des raisons de comparabilité avec les autres métiers ou les mêmes métiers exercés dans d'autres secteurs de l'économie. L'adaptation du calcul des indicateurs de mesure des tensions aux spécificités des salariées des branches professionnelles des professions libérales, constitue un défi pour définir une méthode d'estimation permettant de décliner les indicateurs selon des dimensions pertinentes (métiers, secteurs, territoires...).

La « **part des projets de recrutement jugés difficiles** », par les employeurs anticipant un recrutement, est supérieure pour les métiers des entreprises des professions libérales (64 %) que pour l'ensemble de l'économie (58 %). Cette proportion est particulièrement importante pour les métiers du secteur santé (66 %).

Les résultats de l'**indicateur composite de tensions** montrent un niveau de tension au niveau de l'OMPL (75) plus élevé que pour la moyenne de l'ensemble de l'économie (70). Cela concerne autant les dimensions subjectives (difficultés de recrutement ressenties par les employeurs) qu'objectives (ratio entre offres et demandes, taux d'écoulement des offres d'emploi).

Les résultats de l'**indicateur composite de tensions** montrent un niveau de tension au niveau de l'OMPL (75) plus élevé que pour la moyenne de l'ensemble de l'économie (70). Cela concerne autant les dimensions subjectives (difficultés de recrutement ressenties par les employeurs) qu'objectives (ratio entre offres et demandes, taux d'écoulement des offres d'emploi).

### 📊 Indicateurs bruts de tensions pour les métiers

Métiers	Ratio offres sur demandes	Taux d'écoulement (%)	Part des projets jugés difficiles (%)	Indicateur composite de tension
Pharmaciens salariés	3,1	7,0	86	115
Préparateurs en pharmacie	1,5	4,7	84	102
Vendeurs spécialisés	0,1	2,6	39	22
Personnels administratifs	0,3	2,6	48	47
Rayonnistes	0,6	2,2	60	64
Médecins salariés	14,9	6,8	81	127
Manipulateurs en électroradiologie	3,7	11,4	73	110
Praticiens paramédicaux	2,2	11,2	77	108
Infirmiers	7,5	5,2	82	119
Assistants médicaux	1,0	3,9	76	89
Secrétaires médicaux	0,3	2,6	37	35
Dentistes salariés	10,6	11,2	82	130
Assistants dentaires	1,0	3,9	76	89
Secrétaires assistants, aides dentaires	0,3	2,6	37	35
Vétérinaires salariés	0,2	8,0	88	92
Techniciens médicaux	3,7	11,4	67	103
Auxiliaires vétérinaires	0,1	3,5	50	32
Secrétaires en clinique vétérinaire	0,3	2,6	38	37
Pharmaciens, biologistes salariés	2,4	14,5	72	108
Techniciens de laboratoire	1,4	6,3	73	92
Infirmiers de laboratoire	7,5	5,2	82	119
Secrétaires assistants	0,3	2,6	37	35
Coursiers	0,5	4,4	32	37
Avocats salariés	1,0	2,9	62	74
Juristes	1,0	2,9	63	75
Assistants juridiques	1,0	3,6	63	75
Secrétaires juridiques	0,3	2,1	38	34
Huissiers de justice salariés	Données non disponibles			
Clercs experts, juristes	1,0	2,9	63	75
Clercs significateurs	1,0	3,6	63	75
Secrétaires en étude d'huissiers	0,3	2,1	38	34
Collaborateurs d'admin. ou de mandataire	1,0	2,9	63	75
Assistants en étude	0,8	3,2	33	42
Secrétaires administratifs	0,3	2,1	38	34
Commissaires-priseurs salariés	1,0	2,9	52	63
Clercs de commissaires	1,0	3,6	35	46
Secrétaires en office	0,3	2,1	48	44
Magasiniers	0,6	2,2	60	64
Experts en automobile	1,1	5,2	71	86
Secrétaires techniques	0,3	2,1	32	27
Architectes salariés	0,2	4,2	62	57
Techniciens, dessinateurs	1,7	4,8	71	91
Secrétaires d'entreprise d'architecture	0,3	2,1	38	34

Source : Quadrat-Études

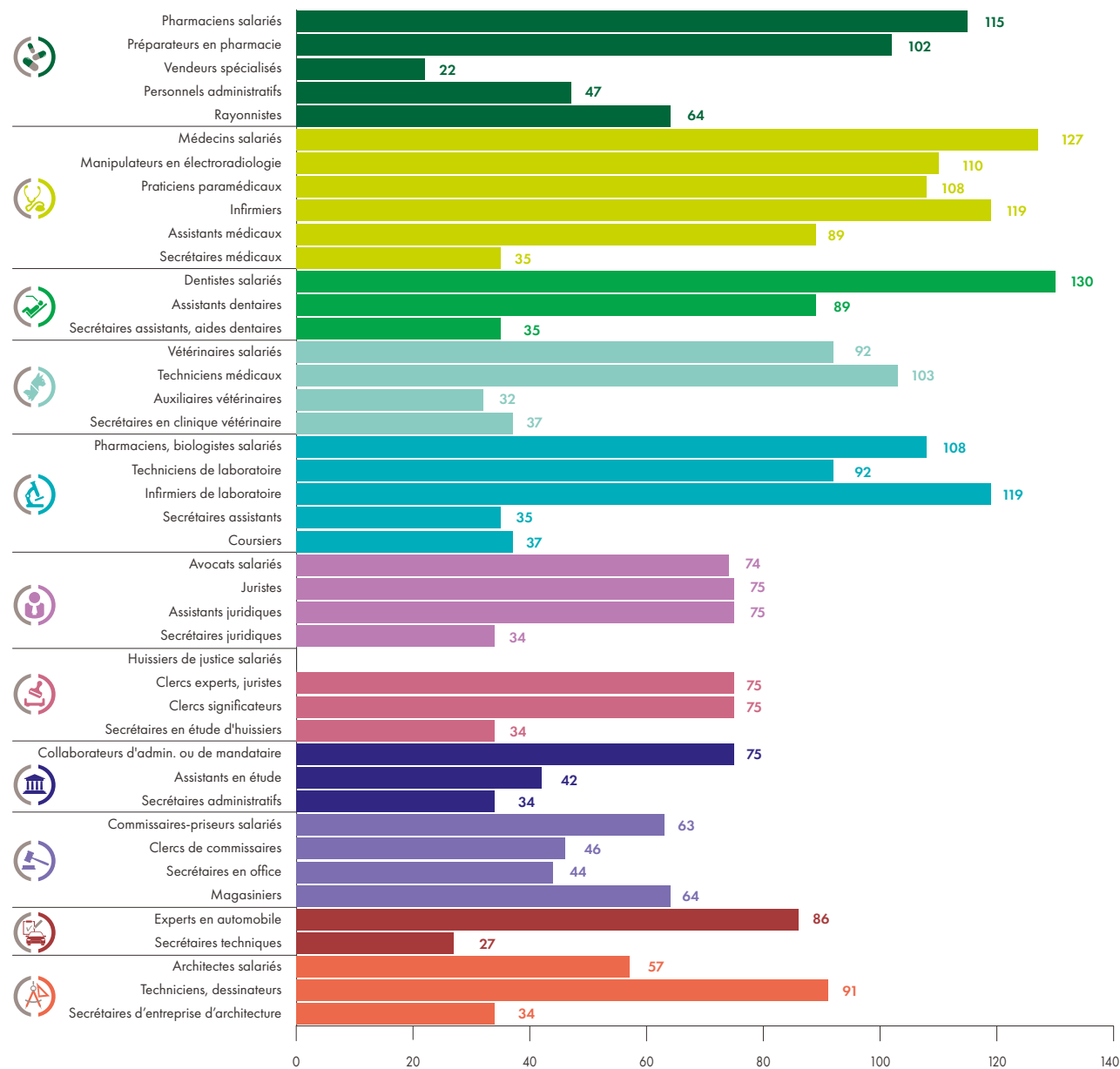


Un niveau de tension au niveau de l'OMPL (75) plus élevé que pour la moyenne de l'ensemble de l'économie (70).

L'indicateur composite de tension atteint des valeurs particulièrement élevées dans la plupart des métiers du secteur santé (infirmiers, techniciens médicaux, préparateurs en pharmacie...) et même très fortes pour les professionnels salariés des métiers ordinairement

exercées à titre libéral (médecins, dentistes, pharmaciens...). Plus généralement, l'indicateur atteint des valeurs supérieures dans les métiers requérant des compétences spécifiques ou un haut niveau de qualification.

📊 Indicateur composite de tension pour les métiers (2021)



Source : Quadrat-Études

BONUS-MALUS GÉOGRAPHIQUES

Les tensions de recrutement relèvent de facteurs multiples qu'une déclinaison par métiers, aussi fine soit-elle, ne suffit pas à appréhender entièrement. En effet, le niveau de tension n'est pas uniforme à l'échelle d'un métier et est affecté par des éléments exogènes comme le contexte socio-économique territorial. Ainsi, un métier globalement en tension peut, dans certains territoires, ne pas connaître de difficultés de recrutement du fait d'un contexte local favorable, et inversement. Aussi l'analyse des tensions

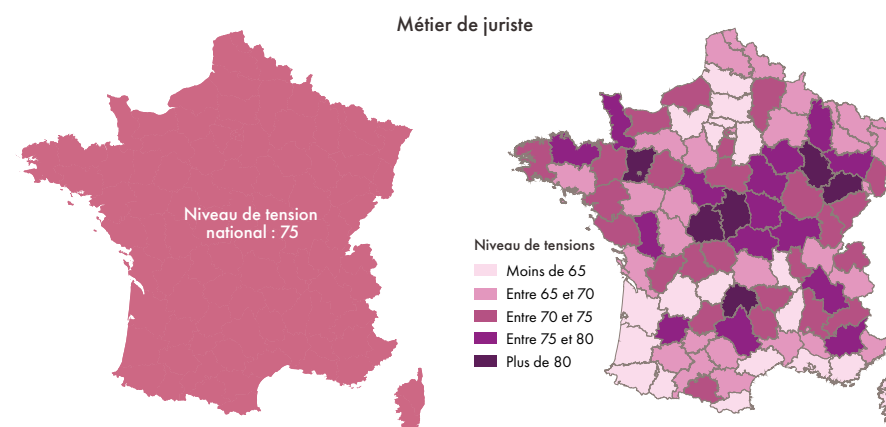
est complétée par un volet sur la dimension géographique du niveau des tensions.

Pour ce faire, les trois composantes (offres sur demandes, taux d'écoulement de la demande d'emploi et part des projets de recrutement jugés difficiles) sont déployées à l'échelle départementale.

Le calcul de l'indicateur par département conduit à l'estimation d'un score, appelé bonus-malus géographique, correspondant à l'écart entre le niveau de tension d'un métier à l'échelle départementale et de l'ensemble du territoire. Ce score mesure, pour chaque métier et chaque département, le supplément ou la réduction du niveau de tension imputable au contexte territorial.



📍 Passage d'un niveau de tension uniforme à une déclinaison départementale



Les métiers sont regroupés en six catégories définies à partir des secteurs et des catégories socio-professionnelles (CSP). Ce regroupement permet de produire des scores

géographiques stables tout en conservant le niveau de détail maximal et de définir des indicateurs de tension départementaux pour tous les métiers.

📖 Clé de lecture

Le niveau tension pour le métier de juriste dans la branche des cabinets d'avocats s'établit à 75 en 2021 au niveau national. Cette valeur agrège les trois indicateurs bruts de tension, ratio offres sur demandes d'emploi (1,0), taux d'écoulement des offres d'emploi (2,9 %) et part de projets de recrutement jugés difficiles (63 %). Les niveaux de tension départementaux s'obtiennent en ajoutant le score géographique au niveau de tension national. Par exemple, pour le département des Pyrénées-Orientales, le score géographique est estimé à -17 par rapport au niveau national, soit un niveau de tension local de 58 (75-17). Dans ce cas, le contexte territorial contribue à un niveau de tensions inférieur à la moyenne nationale pour le métier de juriste.



**Clé de lecture**

Les métiers situés dans un même groupe partagent un score géographique commun. Par exemple, le score géographique des Pyrénées-Orientales de - 17 concerne l'ensemble des professions juridiques des catégories socioprofessionnelles des cadres salariés dont fait partie le métier de juriste avec les métiers d'avocat salarié, d'huissier de justice salarié...

① Regroupement des métiers pour le calcul du score géographique

Métiers correspondant majoritairement aux catégories socio-professionnelles Cadres et Professions intermédiaires (CSP 3 et 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pharmaciens salariés</li> <li>Préparateurs en pharmacie</li> <li>Médecins salariés</li> <li>Manipulateurs en électroradiologie</li> <li>Praticiens paramédicaux</li> <li>Infirmiers</li> <li>Dentistes salariés</li> <li>Vétérinaires salariés</li> <li>Techniciens médicaux</li> <li>Pharmaciens, biologistes salariés</li> <li>Techniciens de laboratoire</li> <li>Infirmiers de laboratoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avocats salariés</li> <li>Juristes</li> <li>Huissiers de justice salariés</li> <li>Clercs experts, juristes</li> <li>Collaborateurs d'administrateur ou de mandataire judiciaire</li> <li>Commissaires-priseurs salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experts en automobile</li> <li>Architectes salariés</li> <li>Techniciens, dessinateurs</li> </ul>
Métiers correspondant majoritairement aux catégories socio-professionnelles Employés et Ouvriers (CSP 5 et 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendeurs spécialisés</li> <li>Personnels administratifs</li> <li>Rayonnistes</li> <li>Assistants médicaux</li> <li>Secrétaires médicaux</li> <li>Assistants dentaires</li> <li>Secrétaires assistants, aides dentaires</li> <li>Auxiliaires vétérinaires</li> <li>Secrétaires en clinique vétérinaire</li> <li>Secrétaires assistants</li> <li>Coursiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistants juridiques</li> <li>Secrétaires juridiques</li> <li>Clercs significateurs</li> <li>Secrétaires en étude d'huissiers</li> <li>Assistants en étude</li> <li>Secrétaires administratifs</li> <li>Clercs de commissaires</li> <li>Secrétaires en office</li> <li>Magasiniers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétaires d'entreprise d'architecture</li> <li>Secrétaires techniques</li> </ul>

Les scores géographiques reflètent le contexte socio-économique local et une attention particulière est portée à l'interprétation des résultats. Pour cela, sont examinées les corrélations entre les indicateurs de tensions départementaux et une sélection

d'indicateurs de contexte territorial: degré de ruralité et d'intégration territoriale, composition et dynamique de l'emploi, degré de mobilité, qualité de vie, niveau d'études dans la population, intensité de la concurrence locale...

② Indicateurs de contexte territorial mobilisés

Thématique	Indicateurs sélectionnés
Emploi et niveau de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Médiane du niveau de vie</li> <li>Part moyenne des prestations sociales dans le revenu disponible</li> </ul>
Ruralité, intégration territoriale et mobilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part de la population vivant en zone très peu dense</li> <li>Part de la population habitant à plus de 30 min. de son lieu de travail</li> <li>Nombre de bureaux de poste au km<sup>2</sup></li> <li>Nombre d'agences Pôle emploi au km<sup>2</sup></li> <li>Part des ménages possédant au moins une voiture</li> </ul>
Qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Note de qualité de vie, Nombre de lieux culturels au m<sup>2</sup></li> </ul>
Niveau d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part de bac +2 parmi les 25 ans et plus</li> <li>Part de bac +5 parmi les 25 ans et plus</li> <li>Part de scolarisés parmi les 15-24 ans</li> </ul>
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de sièges d'entreprises de 200 salariés ou plus</li> </ul>

Plusieurs constats émergent de l'analyse départementale :

- les départements où le chômage est faible sont, pour presque tous les groupes de métiers, associés à des suppléments de tension, et inversement;
- la ruralité et l'intégration territoriale jouent un rôle majeur et sont souvent à l'origine de surcroûts de tensions, notamment pour les métiers de niveau cadre ou technicien (CSP 3 ou 4);
- dans une moindre mesure, d'autres facteurs créent de la différenciation territoriale pour certains métiers. Il en est ainsi de la concurrence avec d'autres secteurs

d'activité. En particulier, la présence de sièges de grandes entreprises accroît les tensions dans les métiers du secteur juridique de niveau employé ou ouvrier (CSP 5 ou 6). En revanche, le niveau d'éducation, lorsqu'il est élevé dans un département, est généralement associé à une réduction des tensions de recrutement dans les métiers du secteur santé de niveau cadre ou technicien (CSP 3 ou 4).



① Principaux facteurs de tensions géographiques selon le secteur

CSP 3 et 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Part de la population vivant en zone très peu dense</li> <li>Nombre d'agences Pôle emploi au km<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Part de la pop. vivant en zone très peu dense</li> <li>Nombre de bureaux de poste au km<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Nombre de bureaux de poste au km<sup>2</sup></li> <li>Nombre de sièges de grandes entreprises</li> </ul>
CSP 5 et 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Part de bac+5 parmi les 25 ans et plus</li> <li>Indice de qualité de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Nb. de sièges de grandes entreprises</li> <li>Nombre de bureaux de poste au km<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de chômage</li> <li>Nombre de sièges de grandes entreprises</li> <li>Part des ménages possédant au moins une voiture</li> </ul>



Clé de lecture

- Accroissement du facteur entraîne une diminution des tensions
- Accroissement du facteur entraîne une augmentation des tensions

L'intégration de la dimension géographique permet d'affiner la mesure des tensions, de rendre compte des réalités locales et d'élargir le spectre des facteurs explicatifs des difficultés de recrutement puisque certaines variables peuvent ne pas avoir d'impact au niveau national mais se révéler pertinentes au niveau départemental.

Les représentations cartographiques, ci-après, mettent en évidence la proximité entre les disparités territoriales des niveaux de tensions et celles portant sur quelques indicateurs territoriaux pertinents.



② Comparaison des niveaux de tension départementaux pour les préparateurs en pharmacie (carte du haut) et la part d'actifs habitant en zone très peu dense (carte du bas)

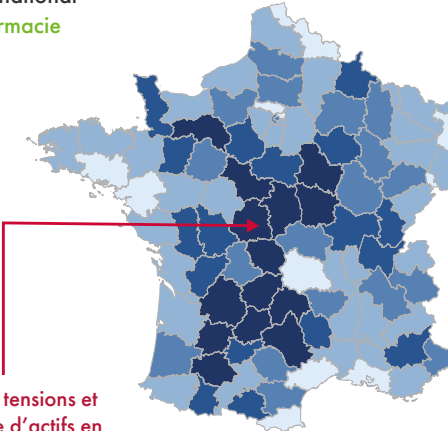
Indicateur de tension national

Préparateur en pharmacie  
102



Niveau de tension

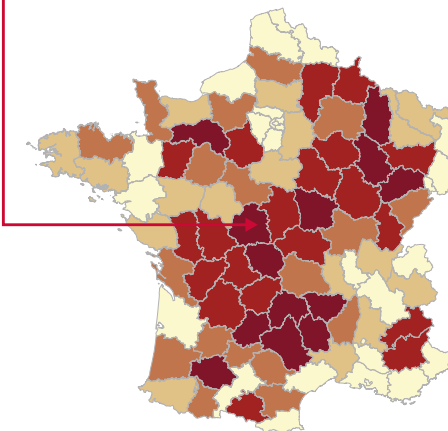
- Moins de 90
- Entre 90 et 95
- Entre 95 et 100
- Entre 100 et 105
- Plus de 105



Plus fortes tensions et part élevée d'actifs en zone très peu dense

Plus faibles tensions et part réduite d'actifs en zone très peu dense

- Part d'actifs habitant en zone très peu dense
- Moins de 3 %
  - Entre 3 % et 7 %
  - Entre 7 % et 12 %
  - Entre 12 % et 20 %
  - Plus de 20 %



Clé de lecture

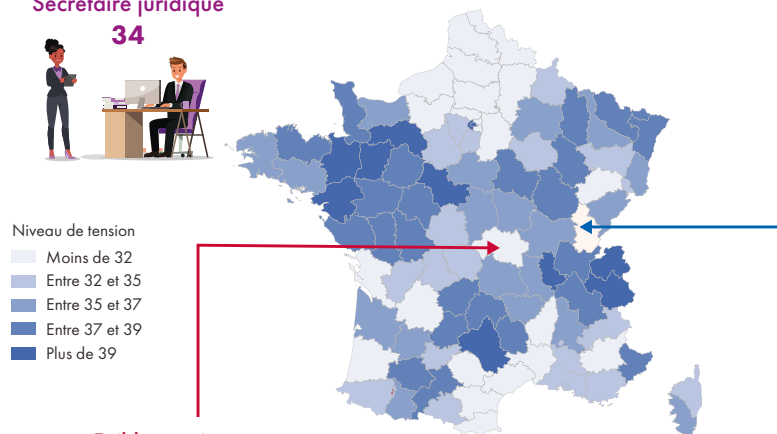
Les zones bleu foncé identifient les départements où les tensions sont les plus fortes. Elles coïncident généralement avec les zones en rouge foncé c'est-à-dire les départements les plus ruraux.



① Comparaison des niveaux de tension départementaux pour le métier de secrétaire juridique en cabinet d'avocats (carte du haut) et le taux de chômage (carte du bas)

Indicateur de tension national

Secrétaire juridique  
34

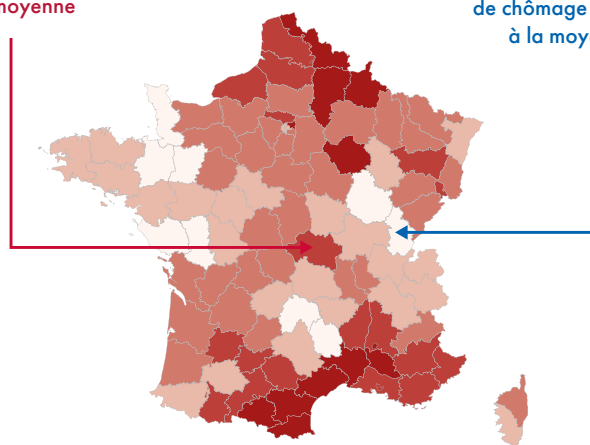


Faibles tensions et taux de chômage supérieur à la moyenne

Fortes tensions et taux de chômage inférieur à la moyenne

Taux de chômage

- Moins de 5,5 %
- Entre 5,5 % et 6,5 %
- Entre 6,5 % et 7,5 %
- Entre 7,5 % et 9 %
- Plus de 9 %



Clé de lecture

Les zones bleu foncé identifient les départements où les tensions sont les plus fortes. Elles coïncident généralement avec les zones blanches ou rouge clair où le chômage est le plus faible.

## CARACTÉRISTIQUES ET CAUSES DES TENSIONS DANS LES ENTREPRISES LIBÉRALES

L'analyse des déterminants des niveaux de tensions constatés dans la première partie sur les métiers dans les professions libérales est menée selon deux approches complémentaires :

- **identifier** des variables potentiellement explicatives, disponibles dans les statistiques publiques à un niveau

acceptable de précision (métier, secteur employeur...), pour évaluer les corrélations avec l'indicateur de tension calculé ;

- **compléter ou reconsidérer** les premiers éléments à partir des informations collectées dans la cinquantaine d'entretiens réalisés.

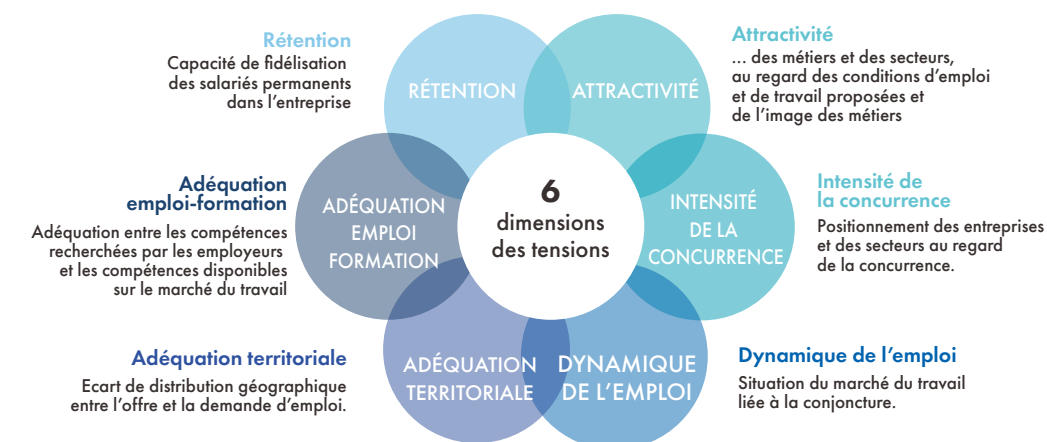
### FACTEURS EXPLICATIFS DES TENSIONS

#### DIMENSIONS DESCRIPTIVES DES TENSIONS ET INDICATEURS DE MESURE

Un nombre significatif de facteurs est susceptible d'expliquer la nature et l'intensité des tensions, objectives ou subjectives,

sur les recrutements. Les différents facteurs sont regroupés en six dimensions explicatives, sans hiérarchie a priori. Chacune des dimensions est traduite dans un indicateur de mesure.

① Différentes dimensions des tensions



Source: Quadrat-études, 2022



“

Une rotation élevée de la main-d'œuvre induit des besoins accrus en recrutement, qui peuvent engendrer des tensions.

“

La qualité de vie au travail et notamment les aspects relationnels jouent un rôle central dans la capacité des entreprises à conserver leurs salariés.

Deux dimensions traduisent les problématiques de ressources humaines :

- **la rétention**, à savoir la capacité de fidélisation des salariés recrutés par les employeurs (hormis les emplois structurellement exercés en contrats courts), approchée par le turnover sur le métier. En effet, une rotation élevée de la main-d'œuvre induit des besoins accrus en recrutement, qui peuvent engendrer des tensions ;
- **l'attractivité**, mesurée dans son volet objectif par les conditions d'emploi (contrats et temps de travail, rémunération, types d'entreprises employeuses...) et de travail (pénibilité, stress, travail le soir ou de nuit, astreintes...), et dans son volet subjectif par les perceptions du métier par les candidats potentiels (image des métiers, des entreprises, de la branche...).

Deux dimensions sont liées à la situation économique et aux trajectoires de l'emploi :

- **l'intensité de la concurrence** sur le marché du travail, qui nécessite de recenser le nombre de secteurs concurrents pour le recrutement d'un métier donné, en prenant en compte la concurrence exercée par le mode d'exercice libéral pour les professions concernées (biologiste, architecte, vétérinaire...), et de comparer les dynamiques économiques des branches et des modes d'exercice en concurrence ;
- **la dynamique d'emploi**, analyse pour un métier donnée la situation sur le marché du travail en fonction de la conjoncture (forte intensité d'embauche de techniciens médicaux...) ou de facteurs plus structurels (plein-emploi sur un territoire, propension à recourir à l'intérim sur certains métiers dans certains secteurs professionnels...).

Deux dimensions concernent une éventuelle inadéquation entre l'offre et la demande de travail :

- **l'adéquation territoriale** comprend la comparaison entre la localisation des employeurs cherchant à recruter et celle des candidats potentiels (demandeurs d'emploi, présence d'organismes de formation initiale), l'analyse de la situation locale du marché du travail, la propension et les obstacles à la mobilité, le potentiel d'exercice en télétravail... ;
- **l'adéquation emploi-formation** prend en compte les écarts constatés entre les compétences recherchées par les employeurs et les compétences disponibles sur le marché du travail. Cet écart comprend un aspect qualitatif (spécificité des diplômes nécessaires à l'exercice, inadéquation en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être...) et quantitatif (volume de diplômés, pour les métiers exigeant un diplôme spécifique).

### INDICATEUR DE RÉTENTION

L'indicateur de rétention mesure **la capacité des entreprises à fidéliser leurs salariés**. En effet, la qualité de vie au travail et notamment les aspects relationnels jouent un rôle central dans la capacité des entreprises à conserver leurs salariés.

*« J'ai une équipe que j'ai depuis très longtemps. Il y a une entente qui est sans faille. Ça dépend du manager, il faut être juste. »*

Pharmacienne titulaire, Ardèche

*« Il faut essayer d'avoir une bonne ambiance au sein du cabinet pour que les gens restent. »*

Avocat au Barreau de Toulouse

La satisfaction personnelle que procure l'exercice du métier est aussi un élément décisif pour la rétention des salariés. Cette notion est directement liée à l'image du métier<sup>4</sup>. Deux composantes de l'image métier influencent la fidélisation du personnel :

<sup>4</sup> C'est-à-dire « la représentation globale dans l'esprit d'un individu d'un ensemble de dimensions relatives au métier, qui se forment à partir de son exposition à différents antécédents, et à laquelle il fait référence lorsqu'il doit adopter un comportement à l'égard du métier. » (Brillet et Gavaille, 2014).

- **la rétribution affective** qui traduit la perception du métier du point de vue de la réalisation personnelle ;
- **la contribution nécessaire**, qui est associée aux contraintes en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de conditions et d'organisation du travail.

*« Si les métiers de l'après-vente auto étaient revalorisés, ils susciteraient peut-être davantage de vocations, tant en termes d'image que de rémunérations. »*

Secrétaire général de la Fédération française de l'expertise en automobile (FFEA)

*« L'équilibre avec la vie de famille est très important pour les candidats. Pour faire travailler les gens le mercredi et le samedi, on galère, car c'est surtout des femmes. C'est très tendu, je ne sais pas comment ça va évoluer dans le futur. Si on ne modifie pas l'exercice officinal en réduisant les horaires, on n'aura pas les jeunes, c'est une partie importante de l'édifice. »*

Pharmacienne titulaire, Bourges

Enfin, les possibilités d'évolution de carrière offertes aux salariés favorisent leur rétention. Ces évolutions sont facilitées par le recours à la formation continue. Elles permettent aux salariés de diversifier leurs tâches et de se sentir davantage impliqués dans l'activité de l'entreprise. Les structures présentant un fort taux de rotation de leur personnel ont tendance à moins investir dans la formation de leur salariés<sup>5</sup>, ce qui peut accentuer les difficultés de rétention.

*« On a également développé des possibilités d'évolutions pour les techniciens. Aujourd'hui elles sont sur deux branches : un domaine dans la qualité, et un domaine d'encadrement. »*

Manager intermédiaire dans un laboratoire multisite, Montpellier

<sup>5</sup> Bessy, 2016

La relation entre la rétention des salariés et les tensions ressenties est plutôt inverse car une forte capacité de rétention contribue à diminuer les besoins de recrutement et à limiter les tensions.

### PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'indicateur de rétention se situe entre 0 et 114. Une valeur élevée traduit une bonne capacité de rétention des entreprises. Le personnel se renouvelle peu et reste longtemps dans l'entreprise.

À l'inverse, un indicateur de rétention proche de « 0 » reflète une faible rétention, en général associée à une plus forte rotation de la main-d'œuvre et des trajectoires plus courtes au sein de l'entreprise

L'indicateur de rétention atteint une valeur moyenne de **66 au niveau de l'OMPL**, soit une valeur légèrement supérieure à celle de l'ensemble des métiers au niveau national (55).

Ce résultat découle directement d'un turnover limité et d'une ancienneté moyenne plutôt élevée sur plusieurs métiers, notamment dans les branches du secteur santé et du secteur juridique (personnels de secrétariat administratif ou de l'assistantat, techniciens...). La prise en compte de cette dimension, dans l'analyse des causes des tensions, apparaît au niveau global comme un élément modérateur de l'intensité du phénomène.

Ce constat ne concerne pas les métiers pour lesquels la capacité de rétention est sensiblement plus réduite, notamment les professions pouvant être exercées sous statut libéral ou salarié (médecins, chirurgiens-dentistes, avocats, architectes...). Pour ces métiers, la faible capacité de rétention des employeurs apparaît clairement comme un facteur d'accroissement des tensions.



“

Les possibilités d'évolution de carrière offertes aux salariés favorisent leur rétention.

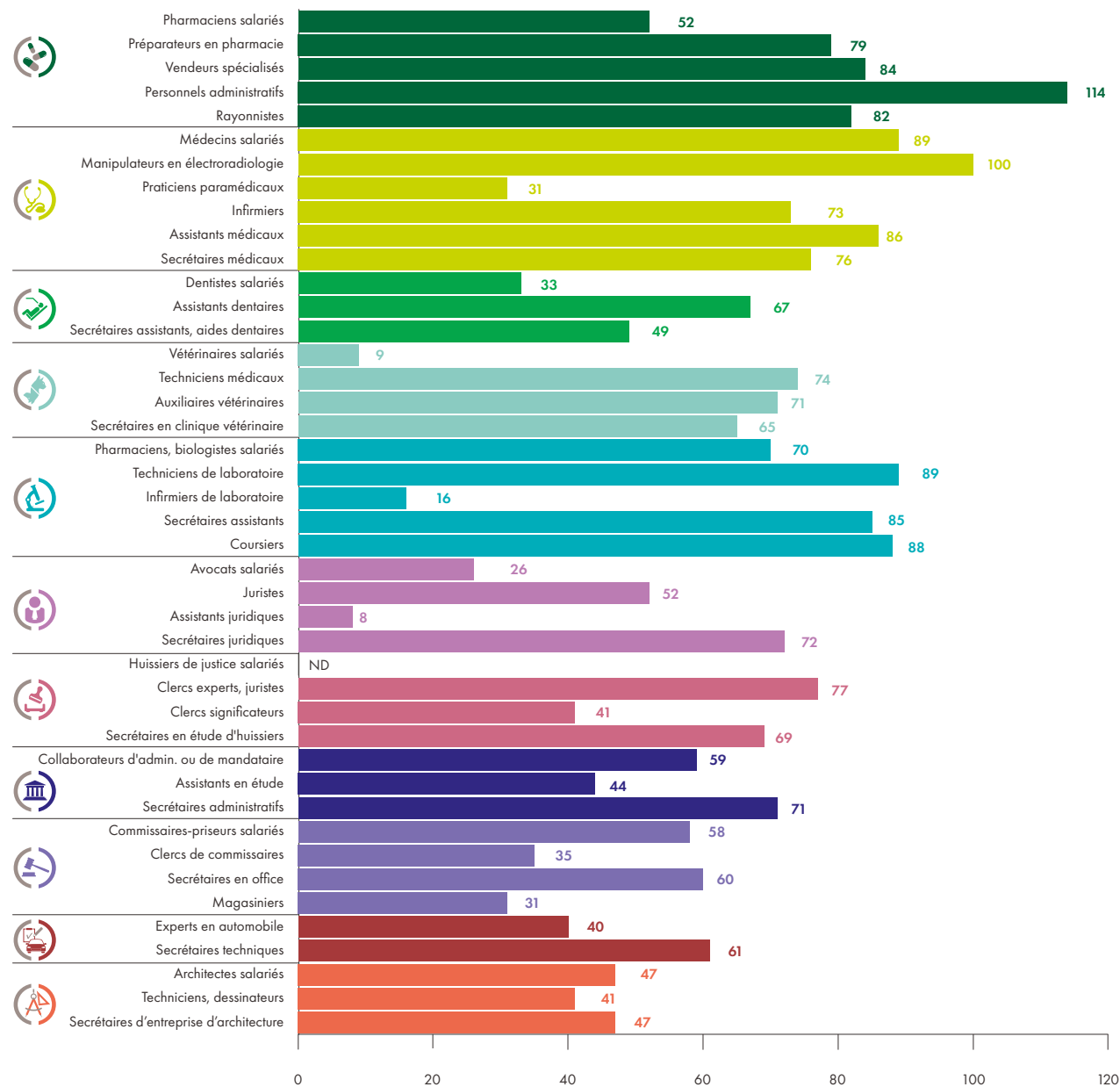
“

Les structures présentant un fort taux de rotation de leur personnel ont tendance à moins investir dans la formation de leurs salariés.

“

Une forte capacité de rétention contribue à diminuer les besoins de recrutement et à limiter les tensions.

Indicateur de rétention pour les métiers des branches de l'OMPL



Source: Quadrat-études sur données Insee, 2022



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la capacité de rétention est importante.

INDICATEUR D'ATTRACTIVITÉ

L'indicateur d'attractivité reflète la **capacité des entreprises à attirer de nouveaux salariés en proposant divers avantages**. Plusieurs éléments contribuent à l'attractivité d'un métier.

De **bonnes conditions de travail** avec peu d'horaires atypiques, des tâches à faible pénibilité et une charge de travail raisonnable permettant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont de plus en plus recherchées, notamment par les jeunes candidats. Elles seraient une des causes du développement du salariat dans les métiers s'exerçant traditionnellement en libéral car le statut salarié est considéré comme moins contraignant.

« *Le salariat en médecine se développe car la profession se féminise. Or, les femmes sont plus attirées par le statut protecteur du salariat. Cela pour des raisons légitimes liées à leur volonté d'avoir une vie de famille. Aujourd'hui je pense donc qu'il touche plus les femmes.* »

Néphrologue, Aulnay-sous-Bois

Le **niveau de rémunération** car la perception d'un haut niveau de salaire incite davantage de candidats à postuler. Pour une meilleure prise en compte de cet effet, le salaire moyen, calculé pour le métier, est mis en regard du niveau de rémunération du même métier dans des modes d'exercices ou des secteurs d'activité alternatifs.

« *Des architectes partent pour des grandes entreprises de construction pour profiter de leurs avantages sociaux et de leurs hauts salaires.* »

Architecte associée, Paris

La **stabilité du poste, un contrat à durée indéterminée ou à défaut un contrat à durée déterminée de longue durée**, entre en ligne de compte dans le choix d'un emploi. Le temps partiel, lorsqu'il est choisi, peut produire les mêmes effets. Les offres d'emplois

stables sont privilégiées par les candidats au moment de leur recherche d'emploi.

D'un point de vue plus subjectif, l'attractivité dépend de la perception du métier en termes de satisfaction ou d'épanouissement professionnel. Les entretiens ont mis en évidence le rôle essentiel de la réputation et de la notoriété de l'entreprise sur le nombre de candidatures.

Plus un poste présente des avantages, plus il est attractif. Par conséquent, le nombre de candidatures augmente, offrant la possibilité à l'employeur de recruter parmi un panel plus large d'individus.

L'attractivité réduit le niveau de tension.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le taux de temps partiel et les conditions de travail contraignantes (fréquence de travail du samedi, dimanche, soir, nuit et en heures supplémentaires) expliquent chacun 40 % de l'indicateur d'attractivité et l'impactent négativement.

Le ratio des salaires et le taux de CDI expliquent chacun 10 % de l'attractivité et l'affectent positivement.

L'indicateur d'attractivité s'étend sur une échelle de 0 à 88. Une faible valeur, est associée à un déficit d'attractivité (conditions de travail plus contraignantes, image du métier moins favorable et niveau de rémunération peu compétitif). Il atteint une **valeur assez moyenne (60)** pour le périmètre de l'OMPL. Le fait que l'indicateur n'atteigne pas de valeur très élevée, proche de 100, pour aucun métier souligne la modestie de la performance des métiers étudiés par rapport à d'autres métiers de l'ensemble de l'économie.

Ce résultat s'explique par des conditions de travail :

- **peu compétitives** par rapport à celles pratiquées dans d'autres modes d'exercice ou par d'autres catégories d'employeurs ;
- **exigeantes** notamment du point de vue des horaires et du caractère sensible



« *Les pharmaciens ne sont aussi pas toujours de bons managers, ils traitent parfois mal leurs équipes. Le bouche-à-oreille est important, la réputation des officines se fait vite. Les salariés vont travailler dans une autre pharmacie où le management est plus bienveillant.* »

Chargée de développement pour un groupement pharmaceutique, Paris



« L'attractivité dépend de la perception du métier en termes de satisfaction ou d'épanouissement professionnel. »







**Clé de lecture**

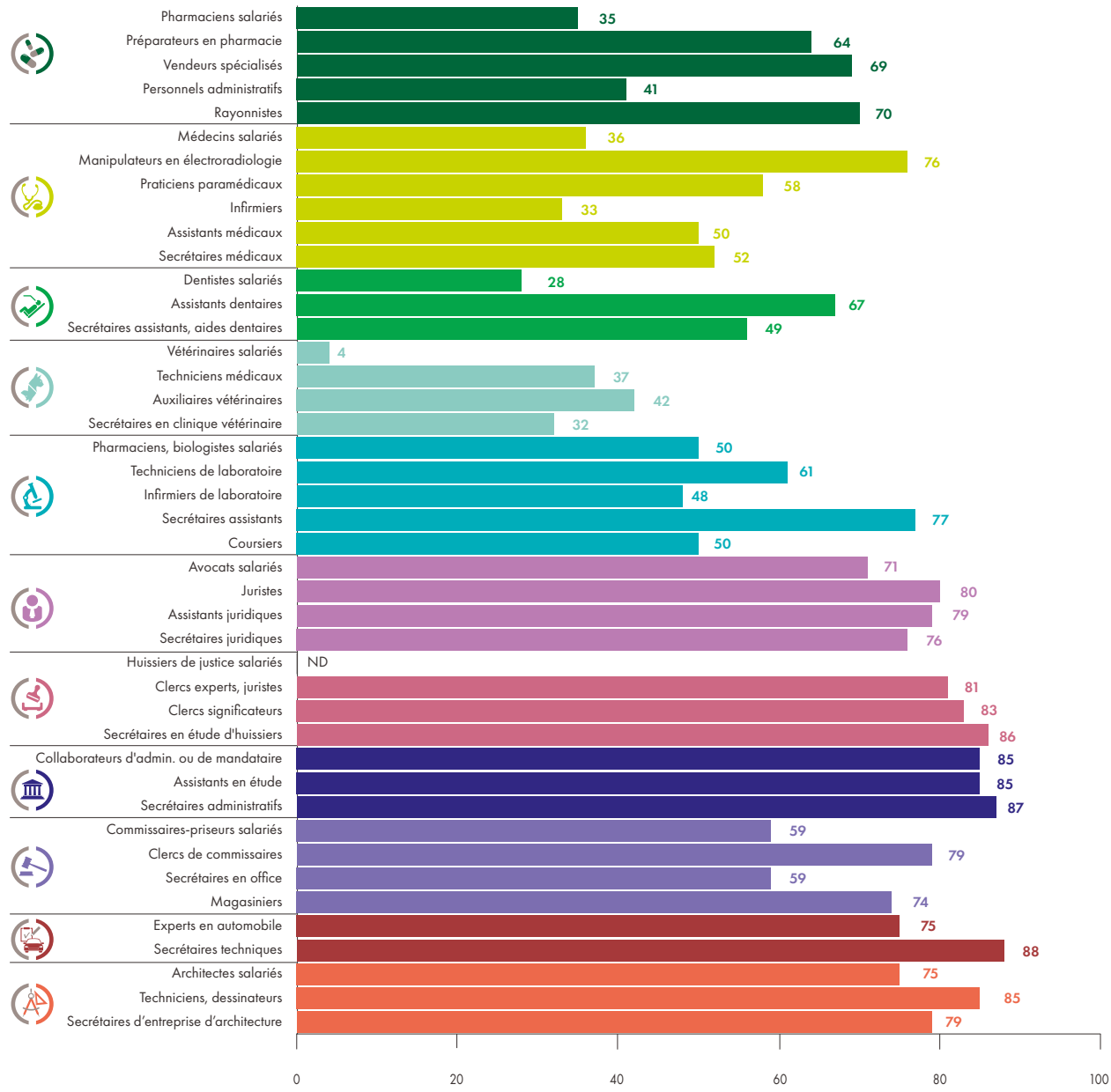
Plus la valeur de l'indicateur est faible plus le déficit d'attractivité est important.

de certaines relations professionnelles (patients, clients...).

Les métiers des fonctions transverses, susceptibles d'être exercés dans d'autres cadres (métiers du secrétariat, de l'assistantat, rayonnistes et magasiniers...), recueillent

des scores supérieurs à la moyenne car la plupart des autres employeurs potentiels apparaissent souvent moins prestigieux que les activités des professions libérales, en particulier pour les professions du secteur juridique et du secteur cadre de vie-technique.

Indicateur d'attractivité pour les métiers des branches de l'OMPL



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

**INDICATEUR D'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE**

L'indicateur d'intensité de la concurrence reflète la compétition qui existe lors du recrutement pour un métier donné, avec les secteurs d'activité concurrents et le mode d'exercice libéral pour les professions concernées (dentistes, avocats, architectes...).

Les candidats, lors de leur recherche d'emploi, comparent les opportunités offertes en termes de conditions de travail, de rémunération et d'image métier. L'intensité de cette concurrence se fait particulièrement ressentir dans les entreprises des professions libérales, majoritairement de petites tailles, où les salaires sont traditionnellement plus faibles. À ce phénomène peut s'ajouter le manque de visibilité d'une branche pour certains métiers lorsque les besoins sont faibles relativement aux autres secteurs concurrents (rayonnistes dans les officines...).

« Je vois des mecs de 35 ans qui s'en vont et vont dans les garages pour faire un travail de réceptionnaire et de diagnostic. Un ils sont mieux payés et deux ils font moins d'heures. [...] Les jeunes en ont marre d'avoir cette pression d'un groupe sur la tête, où ils pédalent à 48 heures par semaine. »

Expert automobile, Yvelines

« Il est difficile de recruter des rayonnistes car il n'y pas de voie de communication pour faire se rencontrer ces deux types de professions. Eux ne savent pas qu'ils peuvent venir bosser chez nous. Nous, on n'arrive pas à les atteindre, à la limite par les boîtes d'intérim. »

Pharmacienne, Toulouse

Certaines professions sont peu soumises à la concurrence directe d'autres secteurs car le métier est très spécifique et s'exerce, majoritairement, dans les entreprises des profes-

sions libérales. En revanche, la concurrence intrabranche en est d'autant plus importante. Dans ce cas, il est difficile pour les entreprises de la branche de se distinguer car elles peuvent plus difficilement faire valoir leurs atouts pour attirer des candidats.

« On se pique les préparateurs, je connais très bien la pharmacienne qui a embauché la mienne, mais elle ne m'a même pas passé un coup de fil, on se connaît depuis l'enfance. »

Pharmacienne titulaire, Bourges

Enfin, la situation économique d'une branche par rapport aux autres employeurs potentiels peut influencer le choix des candidats. Ces derniers privilégieront des secteurs considérés en croissance et en capacité d'assurer un emploi plus stable et une évolution salariale ou hiérarchique plus importante.

La relation entre l'intensité de la concurrence au recrutement et le niveau de tension est négative. En effet, plus la concurrence est forte, plus les employeurs rencontrent des difficultés lors du recrutement de nouveaux salariés.

**PRINCIPAUX RÉSULTATS**

L'intensité de la concurrence est mesurée à partir de :

- la part des employeurs du métier rattachés à une des branches des entreprises des professions libérales. Elle explique 50 % de l'indicateur et l'impacte négativement ;
- le taux de croissance annuel moyen des effectifs de la branche entre 2011 et 2019. Il explique 25 % de l'intensité de la concurrence et l'affecte positivement ;
- le différentiel de taux de croissance entre les effectifs salariés de la branche et les mêmes métiers dans les secteurs ne relevant pas de l'OMPL, entre 2011 et 2019. Il explique 25 % de l'intensité de la concurrence et l'affecte positivement.



Les candidats, lors de leur recherche d'emploi, comparent les opportunités offertes en termes de conditions de travail, de rémunération et d'image métier.



La situation économique d'une branche par rapport aux autres employeurs potentiels peut influencer le choix des candidats.



Une valeur élevée de l'intensité de la concurrence pour un métier est associée à une importante concurrence au recrutement.

Une valeur élevée de l'intensité de la concurrence pour un métier est associée à une importante concurrence au recrutement.

L'indicateur d'intensité de la concurrence atteint une **valeur moyenne de 32 au niveau de l'OMPL**. Certains métiers présentent des valeurs de l'indicateur élevées, dépassant parfois le seuil de 100. Ces métiers cumulent des besoins de personnel importants et une forte concurrence avec des entreprises en dehors du périmètre des professions libérales.

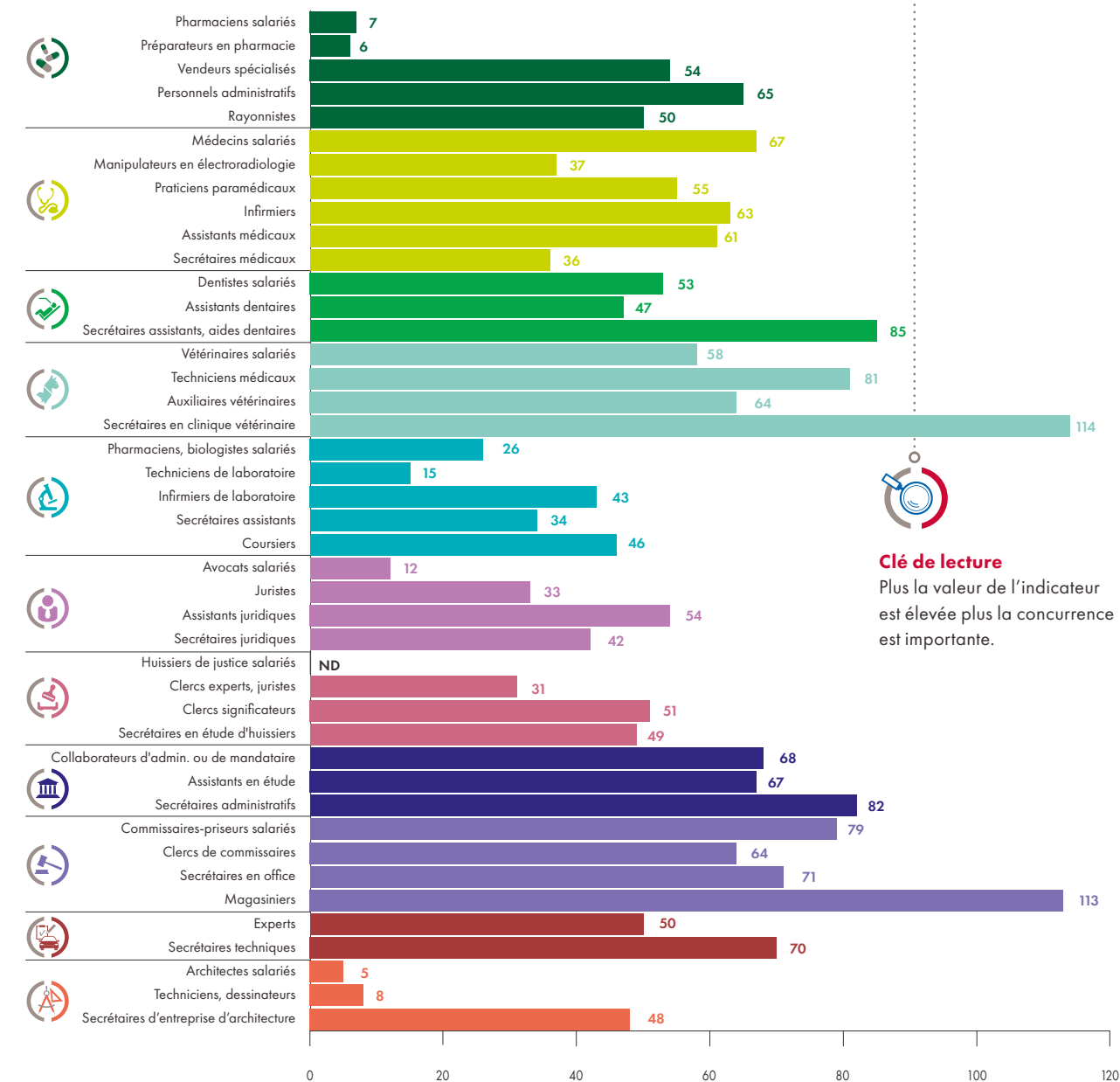
Un premier groupe de métiers transverses, non-spécifiques aux entreprises des professions libérales, se distingue par la forte croissance de leurs effectifs et l'intensité de la concurrence avec d'autres secteurs de l'économie. Ils présentent un indicateur

élevé. Les branches des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires, des offices de commissaires-priseurs et des cliniques vétérinaires et les métiers nécessitant une formation peu spécifique (magasiniers, secrétaires, assistants...) sont particulièrement concernés par ce phénomène.

D'autre part, les métiers dont l'exercice se fait très majoritairement dans les entreprises des professions libérales affichent de faibles valeurs de l'indicateur, reflétant l'existence d'une concurrence intra-branche. Parmi eux, les pharmaciens, les préparateurs en pharmacie, les avocats salariés, les architectes et les techniciens dessinateurs. La concurrence au recrutement pour ces métiers est particulièrement intense entre les entreprises de la branche.



Indicateur d'intensité de la concurrence pour les métiers des branches de l'OMPL



**Clé de lecture**  
Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la concurrence est importante.

Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

## INDICATEUR DE DYNAMIQUE D'EMPLOI

L'indicateur de dynamique d'emploi traduit **la situation du marché du travail relative à un métier donné**. Son évolution est liée à la conjoncture spécifique au métier ou à la branche (forte demande de préparateurs en pharmacie en conséquence de la crise sanitaire...), ou à des facteurs plus structurels prennent des formes variées: une situation de plein-emploi installée ou une forte propension à recourir à l'intérim qui déséquilibrent le rapport entre offres et demandes d'emploi.

L'épidémie de Covid constitue un exemple marquant de l'impact que peut avoir la conjoncture sur les dynamiques d'emploi de certains métiers. En effet, la stratégie du gouvernement « tester, alerter, protéger » mise en place pour lutter contre la diffusion de la pandémie a soudainement dopé la demande de soins médicaux (tests, vaccins...). Pour assurer ces missions sanitaires, les offres d'emploi pour les métiers concernés (préparateurs en pharmacie, techniciens des laboratoires...) ont augmenté de façon soutenue et rapide. Cette croissance a contribué à une forte élévation du niveau de tension sur ces professions.

D'autres évolutions, plus durables, influencent le développement de certains métiers. L'externalisation, le développement du numérique, l'automatisation de certaines tâches modifient l'organisation du travail au sein des entreprises, rendant certaines compétences obsolètes et en faisant émerger de nouvelles. Notamment un repli des métiers de secrétariat au profit des métiers d'assistants est identifiable. Les métiers en repli connaissent une réduction des tensions de recrutement car le nombre de demandeurs d'emploi augmente. À l'inverse, une hausse du niveau de tension s'observe pour les métiers en développement puisque le nombre d'offres d'emploi progresse.

Une mauvaise anticipation de ces changements structurels accentue les tensions car l'appareil de formation ne s'est pas adapté

suffisamment rapidement et entraîne une pénurie de personnes formées.

Le dynamisme de l'emploi est donc un facteur créateur de tension sur le marché du travail.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le dynamisme de l'emploi est mesuré à partir de trois indicateurs :

- **le taux de croissance annuel moyen** de l'emploi salarié, entre 2011 et 2019, pour chaque métier ;
- **le différentiel de croissance** des effectifs salariés entre 2011 et 2019 du métier dans la branche (ex: infirmier dans les cabinets médicaux) et du même métier hors des entreprises des professions libérales (ex: infirmiers hospitaliers, infirmier scolaire, infirmier militaire...);
- **le taux d'entrée** pour chaque métier dans les entreprises des professions libérales.

L'indicateur de dynamique de l'emploi s'étend sur une échelle de 0 à 117.

Un métier en essor présentera un indicateur de dynamique d'emploi élevé. À l'inverse, un métier en déclin sera caractérisé par une faible valeur de l'indicateur. L'indicateur s'élève en moyenne à **50 pour l'OMPL** contre 28 pour l'ensemble de l'économie

Les métiers des activités libérales font face à une vive dynamique d'emploi lié à une croissance soutenue des effectifs et à un développement des branches. Les besoins de recrutement sont particulièrement importants.

Deux grandes tendances se distinguent :

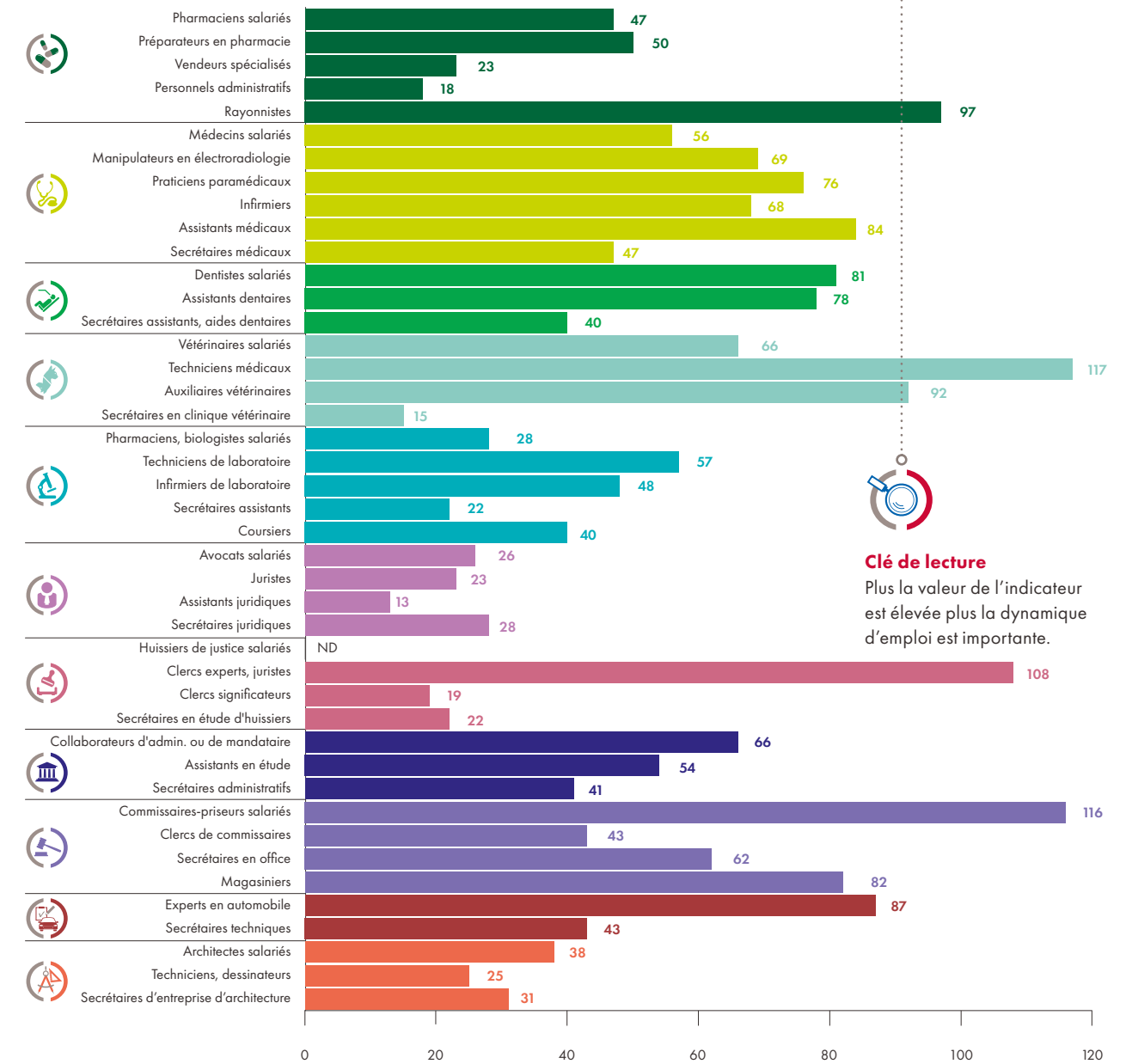
- **les branches en développement**, dont le volume d'activité croît ces dernières années (cabinets de vétérinaires, cabinets dentaires libéraux, offices de commissaires-priseurs judiciaires). Dans cette situation, les besoins de personnel augmentent dans l'ensemble des métiers et créent des difficultés de recrutement globales;
- **l'émergence de nouveaux besoins de compétences**, liés à la mutation de l'activité, induit une forte demande dans certaines branches

concentrée sur un métier spécifique (clercs experts dans les huissiers de justice).

A contrario, les métiers administratifs ou de secrétariat sont de plus en plus délaissés par les structures au profit de profils plus mixtes (secrétariat traditionnel avec des

compétences plus techniques). Ces métiers présentent une valeur de l'indicateur de dynamique d'emploi faible. La tension au recrutement tient à la difficulté de trouver des candidats présentant cette double compétence.

## Indicateur de dynamique d'emploi pour les métiers des branches de l'OMPL



**Clé de lecture**  
Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la dynamique d'emploi est importante.

Source: Quadrat-études sur données Insee, 2022

“

Avec le Covid, les infirmiers ont été sursollicités par les centres de dépistage et de vaccination avec des fortes rémunérations, le Ségur de la Santé a aussi conduit à augmenter les enchères de rémunérations. Aujourd'hui on est en difficulté aussi bien sur les profils infirmiers que sur les techniciens. »

Directrice des ressources humaines d'un groupement de laboratoires, Paris

“

Sur les salariés non-avocats, il y a quand même un changement de paradigme dans cette profession en raison du numérique, c'est même une problématique: d'anciennes secrétaires, assistantes, Clercs de palais, sont dans un métier qui n'existe quasiment plus. Il est essentiel de les faire basculer de l'ancien monde au nouveau monde. »

Maître avocat au Barreau de Paris



Les aires d'attraction des villes de 700 000 habitants ou plus rassemblaient 41,6 % de l'emploi national en 2007 contre 43,0 % en 2017 (Insee, 2021).



Les habitudes prises durant les épisodes de confinement, les récentes fluctuations du prix des carburants et la sensibilisation à la question écologique pourraient accroître l'aversion des salariés à l'éloignement de leur lieu de travail.

## INDICATEUR D'INADÉQUATION TERRITORIALE

L'indicateur d'inadéquation territoriale traduit une **dimension spatiale des tensions sur le marché du travail** se caractérisant par la non-superposition géographique des offres d'emploi et des demandeurs d'emploi.

Certains territoires pâtissent d'un déficit d'emplois du fait d'une spécialisation dans des secteurs en déclin – zones industrielles du Nord et de l'Est de la France notamment – tandis que d'autres souffrent d'un handicap de qualification. Ainsi, le taux de diplômés de l'enseignement supérieur dans les Hauts-de-France est 2,7 points inférieurs à celui des autres régions hors Île-de-France. En outre, la notion d'attractivité joue également un rôle. L'inégale répartition géographique de l'accès à la santé, aux services publics, aux loisirs et à la culture influence la main-d'œuvre qualifiée disponible à un endroit donné.

L'activité est de plus en plus concentrée autour des grandes métropoles. Ainsi, les aires d'attraction des villes de 700 000 habitants ou plus<sup>6</sup> rassemblaient 41,6 % de l'emploi national en 2007 contre 43,0 % en 2017 (Insee, 2021). Inversement, le poids dans l'emploi national des aires d'attraction de taille plus faible a tendance à diminuer. Si ce constat d'accroissement de la concentration géographique des emplois est valable pour la population active, de manière générale, les dynamiques d'emploi et de population sont rarement alignées à l'échelle locale :

- **des départements perdent des emplois** et voient leur population active rester stable;

<sup>6</sup> Une aire d'attraction est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué d'un pôle de population et d'emploi, et d'une couronne qui regroupe les communes dont au moins 15 % des actifs travaillent dans le pôle.

<sup>7</sup> Phénomène de résidentialisation, Insee 2021.

<sup>8</sup> Hellerstein, Neumark et McInerney, 2008; Marinescu, Rathelot, 2018.

<sup>9</sup> Le conseil d'analyse économique estimait, en 2017, que 1 à 2,5 points de pourcentage du taux de chômage étaient liés à l'inadéquation géographique.

- **des départements enregistrent une baisse des emplois** et une hausse du nombre d'actifs<sup>7</sup>;
- **des territoires en déprise** observent simultanément une diminution des emplois et de la population active ou une augmentation mais pas nécessairement au même rythme.

Ces dynamiques territoriales très diversifiées peuvent engendrer des problèmes d'appariement entre employeurs et travailleurs d'autant que la mobilité de ces derniers n'est pas toujours extensible. Les habitudes prises durant les épisodes de confinement, les récentes fluctuations du prix des carburants et la sensibilisation à la question écologique pourraient accroître l'aversion des salariés à l'éloignement de leur lieu de travail. Par ailleurs, pour la première fois depuis les années 1960, la distance moyenne des trajets domicile travail a légèrement reculé entre 2008 et 2019, passant de 14,7 km à 13,3 km. En outre, les mobilités définitives ne sont pas facilitées par un marché de l'immobilier tendu dans beaucoup de départements et une répartition géographique des logements sociaux inégale.

*« J'ai une préparatrice, elle vient de démissionner pour travailler à 15 km de chez elle. Les prix de l'essence se sont envolés, plus le fait que je parte, plus la charge de travail. »*

**Pharmacienne titulaire, Bourges**

En définitive, bien qu'il faille nuancer l'importance de la dimension spatiale dans les problématiques d'appariement<sup>8</sup>, celle-ci existe bel et bien<sup>9</sup>.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'inadéquation territoriale mobilise deux indicateurs déclinés par métier et département :

- le nombre d'offres d'emploi en ligne;
- le nombre de demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A (personnes sans emploi, tenues de rechercher activement un emploi).

L'indicateur d'inadéquation territoriale s'étend sur une échelle de 0 à 131. Une valeur élevée de l'indicateur traduit un important décalage géographique entre les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi, au niveau des départements.

L'indicateur d'inadéquation territoriale, au niveau départemental, s'élève à **32 dans les activités libérales**. Le niveau d'inadéquation territoriale est deux fois inférieur à la moyenne nationale (76). La répartition des demandeurs d'emploi est relativement proche de celle des offres. Néanmoins, cet indicateur ne mesure pas l'inadéquation au sein des départements et lisse le décalage dû à l'inégale attractivité des territoires ruraux et urbains d'un même département.



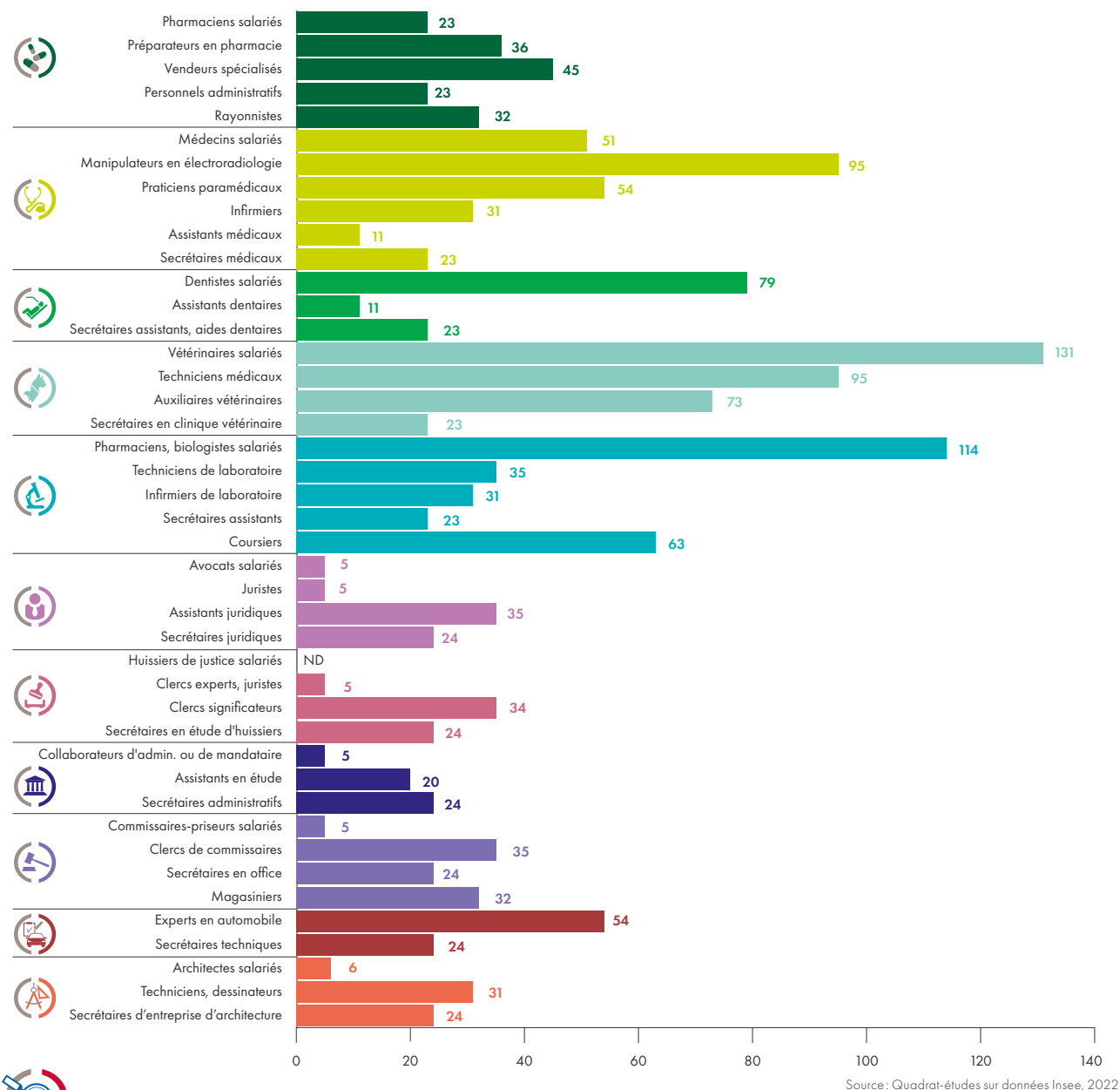
Les métiers supports font face à une meilleure adéquation géographique en raison d'une meilleure répartition sur l'ensemble du territoire.

Le secteur santé est le plus concerné par le décalage entre la localisation des offres d'emploi et celle des potentiels candidats. Cette situation s'explique par la présence de déserts médicaux, où les besoins de personnel soignant sont importants mais ces territoires sont trop peu attractifs pour les candidats. Ce phénomène est particulièrement marqué pour les métiers qualifiés des cabinets vétérinaires et certains métiers médicaux (pharmaciens biologiste, dentiste, techniciens médicaux...).

En opposition, le secteur juridique et les entreprises d'architecture sont, en comparaison, épargnés par ce décalage géographique. Cela s'explique par une absence d'exigence de répartition de ces activités sur le territoire.

Enfin, les métiers supports font face à une meilleure adéquation géographique en raison d'une meilleure répartition sur l'ensemble du territoire. Quand ces métiers nécessitent une formation, celle-ci est courte et les centres de formations sont bien répartis sur le territoire, ce qui facilite l'appariement géographique.

Indicateur d'inadéquation territoriale pour les métiers des branches de l'OMPL



**Clé de lecture**  
Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus le décalage géographique entre les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi, au niveau des départements est important.

INDICATEUR D'ADÉQUATION EMPLOI-FORMATION

L'indicateur d'adéquation emploi-formation mesure la concordance entre les compétences recherchées par les employeurs et les compétences disponibles sur le marché du travail.

Une première appréciation de cette dimension est la satisfaction des employeurs concernant les compétences des nouvelles recrues, c'est-à-dire la vitesse à laquelle le salarié devient opérationnel et autonome sur les tâches qui lui sont confiées. Le salarié devant disposer d'un ensemble de compétences théoriques et pratiques, ou hard skills, l'enjeu est de faire coïncider le contenu des formations aux besoins de compétences actuels et futurs des entreprises. Les compétences techniques ne peuvent être suffisantes pour réussir une prise de poste, les compétences humaines et comportementales, ou soft skills, relevant plus du savoir-être, sont aussi indispensables.

D'autre part, l'adéquation emploi-formation dépend de la concordance entre le volume de formés et les besoins du marché du travail. Pour certains métiers, comme le secrétariat ou la livraison, la correspondance avec la formation est indirecte. En effet, l'accès au métier n'étant pas conditionné à l'obtention d'un diplôme spécifique, il peut être exercé après une diversité de formations<sup>10</sup>. Ces métiers sont moins sensibles à l'effet volume et peuvent profiter d'une « transférabilité des compétences » entre formations<sup>11</sup>. En opposition, les métiers exigeant des formations plus spécifiques, voire à l'accès réglementé, en sont extrêmement dépendants. Les numerus clausus, en place jusqu'en 2021, trop restreints, l'insuffisante capacité d'accueil de certaines formations et leur manque d'attractivité peuvent pénaliser la qualité de l'adéquation emploi-formation.

<sup>10</sup> Chardon, 2006  
<sup>11</sup> Orefra, 1999

Une forte adéquation emploi-formation reflète un métier présentant un large panel de candidats potentiels, disposant des compétences techniques et comportementales permettant une bonne intégration dans l'entreprise.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'adéquation emploi-formation est estimée à partir de quatre composantes :

- concentration des niveaux de diplôme ;
- concentration des spécialités du diplôme ;
- spécificité des spécialités de formation ;
- part des non-diplômés.

L'indicateur s'étend sur une échelle de 0 à 90. Un indicateur élevé traduit une bonne adéquation emploi-formation. Une valeur faible reflète un décalage entre la formation et les besoins du métier.

L'indicateur d'adéquation emploi-formation atteint une valeur de **53 sur l'ensemble des métiers des entreprises des professions libérales** contre 69 pour l'ensemble des métiers de l'économie.

L'écart s'explique par la présence, au niveau de l'OMPL, de métiers à l'accès réglementé pour lesquels l'adéquation emploi-formation est particulièrement faible. C'est notamment le cas pour les métiers des cabinets médicaux et des laboratoires de biologie médicale, hors fonctions support, les commissaires-priseurs ou les architectes. Ces métiers présentent des difficultés de recrutement plus importantes car la pénurie de candidats diplômés ne peut être comblée par l'embauche d'autres profils.

Cette exigence de diplôme est contrebalancée par la présence de métiers peu qualifiés, accessibles après un large éventail de formations. Se retrouvent ici les fonctions supports dont la formation des candidats n'est pas le critère clé, et où les soft skills ou l'expérience sont plus déterminantes. Les offres d'emploi pour ce type de métier ont l'avantage de concerner un public plus large.



*Il faut à chaque fois reformer les jeunes diplômés. L'école d'archi n'est pas faite pour insérer les gens sur le marché du travail, ça a toujours été comme ça. La formation y est très théorique mais on a besoin de ça. Ce temps de formation représente un coût à prendre en compte lors de l'embauche. Les jeunes diplômés mettent un an avant d'être opérationnel en sortie d'école.*

Architecte associée, Paris



*On a depuis quelques années une grosse augmentation d'activité qui n'a pas été suivie en termes de véto formés, le numerus clausus n'a pas bougé.*

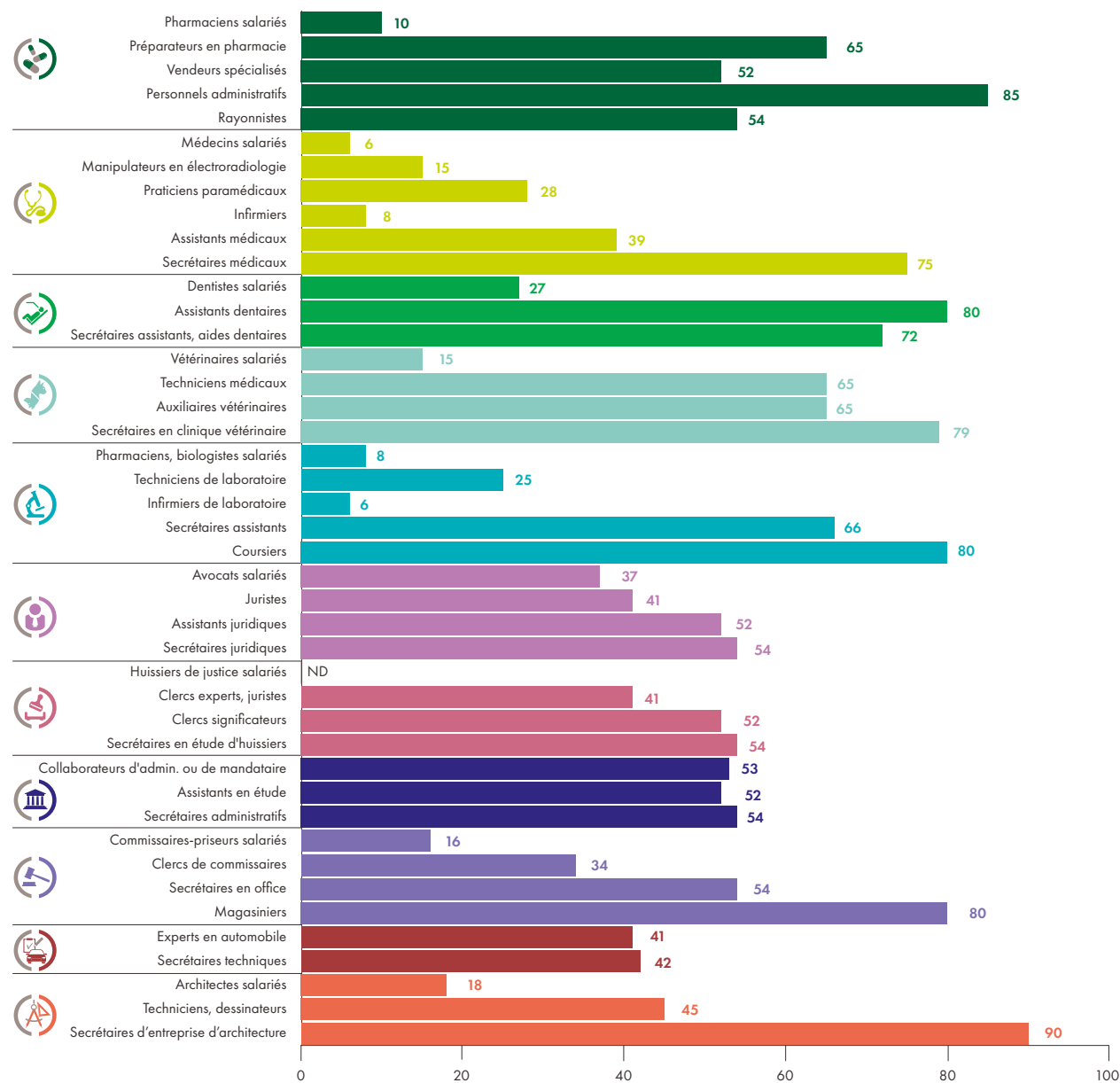
Docteur vétérinaire associé à Blois



*Il y a aussi une question de formation : il y a de moins en moins d'avocats sur le marché. Pendant longtemps les jurys ont été très généreux sur les diplômés, mais depuis un ou deux ans on a resserré la vis.*

Avocat au barreau de Paris

Indicateur d'adéquation emploi-formation pour les métiers des branches de l'OMPL



Source: Quadrat-études sur données Insee, 2022

Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est faible plus le décalage entre la formation et les besoins du métier sont importants.

DÉCOMPOSITION DES TENSIONS SELON LES FACTEURS EXPLICATIFS

Résultats par métier

Six facteurs explicatifs des tensions ont été identifiés: la rétention, l'attractivité, l'intensité de la concurrence, la dynamique d'emploi, l'inadéquation emploi-formation et l'inadéquation territoriale.

La hiérarchisation des facteurs explicatifs des tensions déclinée par métier permet de:

- repérer, pour chaque métier, les principales causes de tensions et ses spécificités;
- identifier les grandes tendances;
- faire des rapprochements entre différents métiers aux caractéristiques similaires.

Plusieurs tendances se dessinent:

- l'inadéquation emploi-formation est la principale cause des tensions dans les professions réglementées (pharmaciens, préparateurs en pharmacie, techniciens de laboratoire, assistants dentaires, vétérinaires, infirmiers, avocats...). Elles s'expliquent par la spécificité



du diplôme obligatoire à l'exercice du métier qui réduit le vivier potentiel de candidats;

- le déficit d'attractivité concerne majoritairement les métiers du secteur santé, et dans une moindre mesure la branche des offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires. Il traduit notamment la réticence des candidats à s'orienter vers des postes avec des horaires de travail atypiques (travail du week-end, gardes...);
- l'intensité de la concurrence concerne la majorité des métiers. De manière générale, la compétition au niveau du recrutement affecte davantage les métiers les plus qualifiés;
- la dynamique d'emploi, liée à l'augmentation rapide des besoins de personnel est une cause importante de tension dans les métiers des cabinets médicaux, cabinets dentaires libéraux et cabinets vétérinaires ainsi que pour les métiers les plus qualifiés des branches juridiques (hors cabinets d'avocats) et des entreprises d'expertises en automobile;
- l'inadéquation territoriale et les problèmes de rétention jouent un rôle secondaire dans l'explication du niveau de tension.

① Contributions des six dimensions à l'indicateur de tension  
Secteur santé

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Inadéquation emploi-formation
Pharmaciens salariés	115	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Préparateurs en pharmacie	102	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Vendeurs spécialisés	22	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Personnels administratifs	47	○○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Rayonnistes	64	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Médecins salariés	127	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Manipulateurs en électroradiologie	110	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Praticiens paramédicaux	108	●●○○○	●●○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Infirmiers	119	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Assistants médicaux	89	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Secrétaires médicaux	35	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Dentistes salariés	130	●●○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Assistants dentaires	89	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Secrétaires assistants, aides dentaires	35	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Vétérinaires salariés	92	●●●○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Techniciens médicaux	103	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Auxiliaires vétérinaires	32	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Secrétaires en clinique vétérinaire	37	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Pharmaciens, biologistes salariés	108	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Techniciens de laboratoire	92	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Infirmiers de laboratoire	119	●●●○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Secrétaires assistants	35	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Coursiers	37	●○○○○	●●●○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Source : Traitements Quadrat-études, 2022



Guide de lecture

Pour les pharmaciens salariés :

- l'inadéquation emploi-formation (●●●●●) et l'intensité de la concurrence au recrutement (●●●●●) sont les principales causes du niveau de tension ;

- le déficit d'attractivité du métier (●●●○○) et les problèmes de rétention (●○○○○) expliquent dans une moindre mesure le niveau de tension ;
- la dynamique de l'emploi (●○○○○) et l'inadéquation territoriale (●○○○○) affectent à la marge le niveau de tension.

① Contributions des six dimensions à l'indicateur de tension  
Secteurs juridique et cadre de vie-technique

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Inadéquation emploi-formation
Avocats salariés	74	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Juristes	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Assistants juridiques	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires juridiques	34	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Clercs experts, juristes	75	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●●●●●	●○○○○	●●●○○
Clercs signifiants	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires en étude d'huissiers	34	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Collab. d'admin. ou de mandataire	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●●●●●	●○○○○	●●●○○
Assistants en étude	42	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●●○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires administratifs	34	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Commissaires-priseurs salariés	63	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●●●●●	●○○○○	●●●○○
Clercs de commissaires	46	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires en office	44	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●●○○○	●○○○○	●●●○○
Magasiniers	64	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○
Experts	86	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●●●●●	●○○○○	●●●○○
Secrétaires techniques	27	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Architectes salariés	57	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Techniciens, dessinateurs	91	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires d'entreprise d'architecture	34	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Source : Traitements Quadrat-études, 2022

## DÉTERMINANTS DES TENSIONS DANS LES BRANCHES DE L'OMPL

L'analyse, déclinée par branche, prend en compte les spécificités de chacune d'elles au regard des difficultés au recrutement. En effet, la variété des activités implique nécessairement une diversité de :

- métiers;
- modes d'organisation;
- gestion des ressources humaines;
- conditions d'exercice;
- rémunérations;
- profils de candidats...

Tous ces facteurs influencent la nature des tensions.

### Pharmacie d'officine



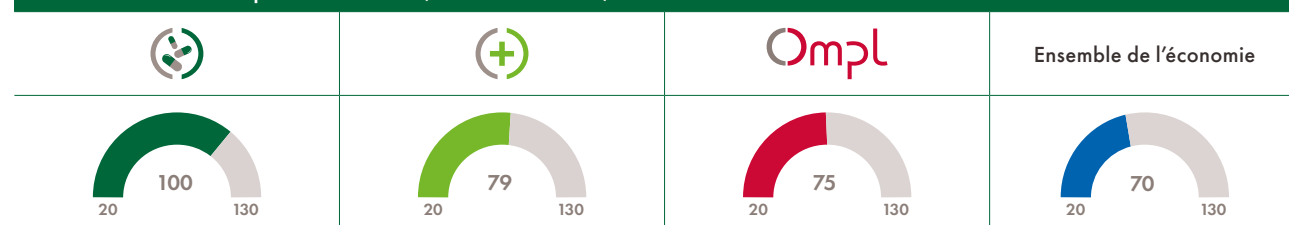
Les pharmacies d'officines font face à la situation la plus tendue en termes de tensions parmi les branches du périmètre de l'OMPL. Leur score tient notamment au fait que les postes de pharmaciens salariés et de préparateurs en pharmacie, 90 % des effectifs, rencontrent d'importantes difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève

à 100 contre 79 pour le secteur santé, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs à l'ensemble des métiers, explicatifs de ce niveau de tension élevé, figurent **une attractivité amoindrie, des problèmes de rétention et une trajectoire de l'emploi dynamique.**

#### Indicateur de tension pour la branche, le secteur santé, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



#### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Pharmaciens salariés	115	●○○○○	●●●○○	●●●●○	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Préparateurs en pharmacie	102	●○○○○	●○○○○	●●●●○	●○○○○	●○○○○	●●○○○
Vendeurs spécialisés	22	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●○○○
Personnel administratif	47	○○○○○	●●●○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○
Rayonnistes	64	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●○○○

Les métiers exercés dans la pharmacie d'officine présentent des situations très contrastées au regard des tensions sur les recrutements. Elles sont **extrêmement élevées pour les pharmaciens salariés et les préparateurs en pharmacie** du fait, notamment, de :

- un **déficit d'attractivité significatif** au regard des conditions de travail (horaires étendus, gestion de la relation clients...) et d'une faible compétitivité sur les rémunérations par rapport aux autres employeurs potentiels;
- un **manque de capacité de rétention** qui découle de difficultés à

mettre en place des mesures RH de nature à fidéliser les salariés;

- une **intensité de la concurrence** de l'emploi dans et hors de la branche favorable au maintien d'un niveau élevé de tension;
- Un **lien emploi-formation insuffisant** résultant pour les pharmaciens de l'existence, jusqu'en 2021, d'un numerus clausus affectant le vivier de candidats. Pour les préparateurs en pharmacie, nouvellement diplômés, les employeurs soulignent un décalage entre leurs attentes et les compétences acquises en formation.

Pour ces deux métiers, la proportion de projets d'embauches jugés difficiles par les employeurs dépasse 80 % et le nombre d'offres publiées est structurellement supérieur au nombre de demandeurs d'emploi.

À l'inverse, les autres emplois (moins de 10000 salariés) présentent un niveau de tension sensiblement moins élevé, en particulier les vendeurs spécialisés et les personnels administratifs, pour lesquels le turnover reste modéré. Pour les rayonnistes, le caractère valorisant d'exercer en officine est occulté par la faible visibilité des pharmacies auprès des candidats.

#### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

- **Déficit d'attractivité imputable à la concurrence salariale des autres secteurs d'activité employant des pharmaciens et des préparateurs**

Les pharmaciens salariés et les préparateurs en pharmacie peuvent être tentés de s'orienter vers des secteurs comme l'hospitalisation privée et l'industrie pharmaceutique qui pratiquent traditionnellement des grilles de rémunérations plus avantageuses et dans lesquels les salariés bénéficient des avantages habituellement proposés dans les grandes structures (comité d'entreprise, tickets-restaurants...). Les employeurs ont récemment ressenti un renforcement de cette pression, en lien avec la création des centres de test et de vaccination Covid qui ont proposé des salaires supérieurs à ceux des officines.

“

*Dans les centres de tests, les personnels qui vaccinent et/ou font les tests sont beaucoup mieux payés qu'en officine, environ quatre fois plus, forcément ça n'aide pas pour le recrutement.* »

Chargée de développement pour un groupement pharmaceutique, Paris

- **Conditions d'exercice exigeantes**

Les employeurs déclarent, en outre, que les conditions de travail proposées dans les entreprises des autres secteurs renforcent la concurrence sur les recrutements au détriment des officines. Ils évoquent les horaires de travail moins contraignants, notamment le soir ou le week-end. Les secteurs concurrents attireraient davantage les candidats ou les salariés des officines en quête d'un autre équilibre entre vie privée et vie professionnelle ou d'un engagement différent dans le travail.

“

*Beaucoup de préparateurs vont voir ailleurs, ils vont dans le milieu hospitalier où ils finissent à 16 heures ou 17 heures, ont plus de congés même si le travail est moins intéressant.* »

Pharmacienne titulaire, Bourges



### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Insuffisante intégration de la dimension managériale

Les employeurs soulignent l'importance de la dimension managériale dans la capacité de rétention des officines. Ainsi, l'entente au sein de l'équipe et avec la hiérarchie est considérée comme essentielle pour renforcer la fidélisation des salariés. Comme dans la majorité des petites structures, les pharmaciens titulaires ne possèdent pas de formation managériale ou peinent à dégager du temps pour assurer ces missions managériales. Certains font état de contextes professionnels dans lesquels l'ambiance de travail est tellement difficile qu'elle apparaît comme la cause principale d'un turnover important. Cela inciterait certains salariés à migrer vers d'autres pharmacies qui présentent une meilleure réputation du point de vue des modes de management.

“

*Les pharmaciens ne sont aussi pas toujours de bons managers, ils traitent parfois mal leurs équipes. Le bouche-à-oreille est important, la réputation des officines se fait vite. Les salariés vont travailler dans une autre pharmacie où le management est plus bienveillant.*

Chargée de développement pour un groupement pharmaceutique, Paris

#### • Adéquation emploi-formation non optimale pour les préparateurs

La formation a beaucoup évolué récemment afin de s'ouvrir à des publics plus larges et tenter de pallier le manque de personnel formé. Néanmoins, cette ouverture s'accompagne d'une forte diversité des profils et la formation ne parvient pas à les rendre tous opérationnels. Il s'ensuit un ressenti d'accroissement des difficultés d'adaptation des nouveaux salariés aux exigences du métier et cela malgré le déroulement de cette formation en alternance. Ce constat vient questionner la sélectivité de la formation et la capacité des officines à former des alternants compte tenu des contraintes de l'activité et, dans certains cas, d'un manque de personnel.

“

*En fait, ça dépend du profil de la personne à la base, car il n'y a plus de sélection dans cette formation. À certains ne manquaient que la pratique, pour d'autres toute la formation est à refaire.*

Pharmacienne, Toulouse

#### • Manque d'attractivité des territoires ruraux au niveau des pharmaciens

Les tensions sur les recrutements sont particulièrement importantes dans les territoires ruraux. Or, plus d'un tiers des pharmacies est situé dans des communes de moins de 5 000 habitants.

Source: « Les pharmaciens – Panorama au 1<sup>er</sup> janvier 2021 – démographie des pharmaciens », Ordre des pharmaciens

#### • Insuffisante visibilité des officines dans le processus de recherche d'emploi des rayonnistes

Le métier de rayonniste est en plein essor du fait de la concentration des structures et du développement d'unités de plus grande taille. Or, les officines ne sont pas un employeur facilement identifiable par les rayonnistes qui ne connaissent pas l'existence de tels postes.

“

*Il est difficile de recruter des rayonnistes car il n'y a pas de voie de communication pour faire rencontrer ces deux types de professions. Eux ne savent pas qu'ils peuvent venir bosser chez nous. Nous, on n'arrive pas à les atteindre, à la limite par les boîtes d'intérim.*

Pharmacienne, Toulouse

### Cabinets médicaux



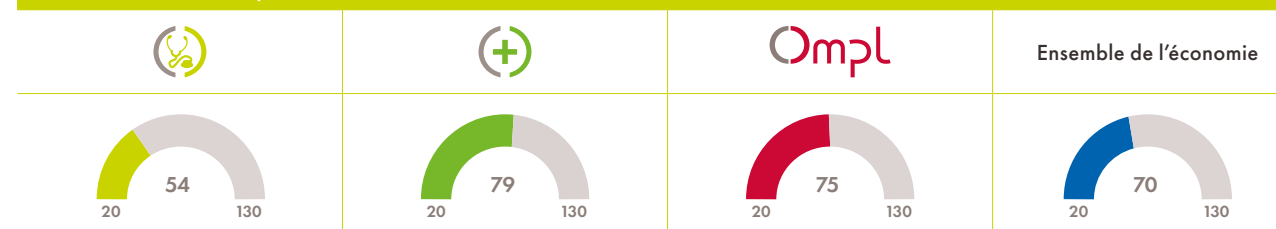
Les cabinets médicaux font face à des tensions de recrutement modérées comparativement à l'ensemble des branches des professions libérales. Ceci s'explique par la prédominance des fonctions de secrétaire administratif, plus de 70 % des effectifs, pour lesquelles les difficultés de recrutement sont faibles.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève à 54 contre 79 pour le secteur santé, 75

pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Malgré ce niveau de tension globalement faible, des difficultés de recrutement demeurent sur certains métiers. Elles sont principalement dues à **une attractivité amoindrie de la branche, un lien emploi-formation insuffisant et une inadéquation territoriale pour certains métiers.**

#### Indicateur de tension pour la branche, le secteur santé, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



#### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Médecins salariés	127	●○○○○	●●●○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●●●
Manipulateurs en électroradiologie	110	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●●○○○	●○○○○	●●●●○
Praticiens paramédicaux	108	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●●○
Infirmiers	119	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●●●
Assistants médicaux	89	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●●○
Secrétaires médicaux	35	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○

Les tensions au recrutement des cabinets médicaux augmentent avec le niveau de qualification des salariés.

Elles sont élevées pour les **médecins salariés, les manipulateurs en élec-**

**troradiologie, les praticiens paramédicaux, les infirmiers et les assistants médicaux**, du fait de :

• **un déficit d'attractivité et une forte intensité de la concurrence** liés aux

conditions salariales et de travail proposées par les hôpitaux et les centres de santé;

• **un lien emploi formation insuffisant** marqué par un retard dans la mise à

jour des compétences des manipulateurs face à l'évolution technologique rapide à laquelle les structures font face;

- une inadéquation territoriale relative à la faible mobilité géographique

en zone rurale des médecins, manipulateurs en électroradiologie et praticiens paramédicaux.

À l'inverse, le métier de secrétaire médical, qui représente la grande majorité des effectifs de la branche,

fait face un niveau de tension sensiblement moins élevé. Il est toutefois confronté à un déficit de notions médicales élémentaires.

#### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

##### • Départ des médecins salariés vers les hôpitaux

Les rémunérations plus élevées ainsi que les perspectives d'évolution professionnelle proposées dans les hôpitaux créent des tensions au recrutement pour les médecins salariés. Ce phénomène s'est accentué avec le Ségur de la santé qui a instauré une prime de revalorisation salariale dans la fonction publique hospitalière. Par ailleurs, le mode d'exercice libéral reste encore bien plus rémunérateur que le mode d'exercice salarié ce qui freine son développement dans la branche.

“

*Dans le secteur privé, il y a un sentiment de manque de reconnaissance, et le Ségur a fait beaucoup de mal: on a donné le Ségur dans l'hôpital public mais rien pour les salariés de la branche, comme s'ils n'existaient pas. »*

Endocrinologue associé, Paris

##### • Attrait des salariés pour les conditions de travail des centres de santé

En proposant des conditions de travail qui répondent aux aspirations des nouvelles générations salariées (travail en collectif soignant, possibilité de déléguer les tâches non médicales, meilleure régulation de la charge de travail pour concilier activité professionnelle et vie privée), les centres de santé exercent une concurrence au recrutement de médecins, manipulateurs, assistants médicaux et infirmiers.

“

*L'exercice regroupé des médecins, c'est clair que c'est ce qui va se passer demain. Il faut favoriser le développement de cabinets pluridisciplinaires, ça me paraît important. »*

Néphrologue, Aulnay-sous-Bois

##### • Manque de compétences opérationnelles des manipulateurs en électroradiologie

Les employeurs considèrent que le faible niveau d'opérationnalité des manipulateurs en électroradiologie sortant de formation ainsi que le faible recours à la formation continue créent un décalage entre le niveau de compétence des salariés et celui attendu pour répondre aux changements en cours. En effet, la transformation du système de santé (informatisation, mécanisation...) et des besoins de la patientèle (augmentation des flux, complexification et allongement des prises en charge, montée des exigences...) nécessitent de nouvelles compétences techniques, dont manque la majorité des salariés de la branche. Par ailleurs, la poursuite d'études en médecine de certains étudiants manipulateurs en électroradiologie, notamment les plus qualifiés, participe à renforcer les tensions au recrutement pour ces profils.

“

*Parfois les compétences des techniciens ne sont pas mises à jour sur les nouvelles machines ce qui fait qu'ils ne peuvent pas les manipuler. Il y a donc du turnover. »*

Néphrologue, Aulnay-sous-Bois

#### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

##### • Absence de notions médicales des candidats au poste de secrétaire médical

Bien qu'une formation soit proposée par l'UNAPL (secrétaire technique option entreprise de santé), la majorité des candidats au poste de secrétaire médical n'a aucune formation en lien avec la santé. Les cabinets sont contraints de recruter des profils expérimentés ou de former les nouvelles recrues en interne, ce que de nombreuses structures sont réticentes à effectuer du fait du coût généré. En conséquence, les cabinets médicaux sont en concurrence pour le recrutement des profils de secrétaires expérimentés. Cela se traduit par une inflation sur les salaires qui pénalise les plus petites structures dont les moyens financiers sont traditionnellement plus modestes.

“

*Il y a un vrai manque de secrétaires médicales sur le marché, mais le plus gros problème ce sont les compétences. Les secrétaires ne sont pas bien formées. Elles n'ont aucune connaissance médicale, ce qui fait qu'on ne peut pas les garder ou alors il faut investir en elles sur 6 mois, voire un an mais c'est long... »*

Néphrologue, Aulnay-sous-Bois

##### • Territoires ruraux et déserts médicaux à la peine pour recruter

Alors que les territoires situés dans le sud de la France, dans l'Est ou encore en région parisienne rencontrent peu de difficultés de recrutement, les régions rurales peinent à recruter des médecins, manipulateurs, praticiens paramédicaux et infirmiers. Ce phénomène est encore amplifié dans les territoires identifiés comme des déserts médicaux.

“

*Les territoires isolés sont souvent marqués par des problèmes de recrutement. Il y a trop de déserts médicaux. »*

Chirurgienne esthétique associée, Paris



## Cabinets dentaires libéraux



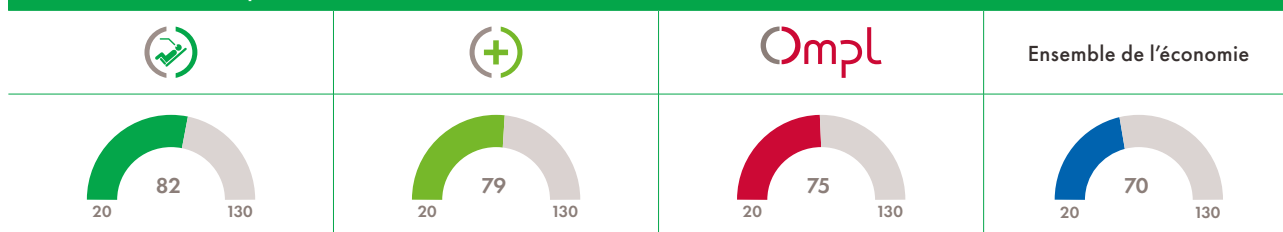
Les cabinets dentaires libéraux font face à d'importantes tensions au recrutement comparativement à l'ensemble des professions libérales. Ce score tient au fait que les emplois de dentistes salariés et d'assistants dentaires, environ 90 % des effectifs de la branche, rencontrent de fortes difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève

à 82 contre 79 pour le secteur santé, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche figurent **une attractivité amoindrie, un déficit de rétention et un lien insuffisant entre l'emploi et la formation.**

### Indicateur de tension pour la branche, le secteur santé, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Dentistes salariés	130	●●○○○	●●●●○	●●●○○	●●●○○	●○○○○	●●●○○
Assistants dentaires	89	●○○○○	●●○○○	●●●○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○
Secrétaires assistants, aides dentaires	35	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Les métiers exercés dans les cabinets dentaires libéraux font face à **un niveau de tension croissant avec le niveau de qualification.**

Ce niveau est élevé pour les dentistes salariés et les assistants dentaires dans une moindre mesure du fait de :

- un **déficit de rétention** lié à la concurrence sur les conditions de travail, exercée par les centres dentaires;
- un **lien emploi-formation jugé insuffisant** par les employeurs pour les assistants dentaires et expliqué par le manque de présélection des

alternants par les écoles et un nombre insuffisant de dentistes salariés au regard des besoins;

- une **inadéquation territoriale** dans les territoires ruraux en raison du manque de mobilité des chirurgiens-dentistes;

- une **attractivité réduite** pour les chirurgiens-dentistes en raison d'une orientation à la baisse de leurs niveaux de salaire, provoquée par l'arrivée de praticiens étrangers sur le marché du travail.

À l'inverse, les métiers supports de la branche (secrétaires, aides dentaires) font face à un niveau de tension plus modeste. Ils sont toutefois confrontés à un besoin de montée en compétences, sur des notions de médecine dentaire

élémentaires, nécessaires à la réalisation de leurs missions.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

- **Fuite des dentistes et des assistants dentaires vers les centres dentaires**

Les centres dentaires sont devenus ces dernières années, l'un des principaux employeurs de dentistes salariés (environ 80 % d'après l'ONDPS) et dans une moindre mesure d'assistants dentaires, ce qui exerce une pression au recrutement, particulièrement pour les dentistes salariés. En effet, les jeunes professionnels récemment diplômés sont attirés par ces structures qui proposent de bonnes conditions de travail (travail en collectif soignant, transfert et partage des tâches non médicales...) mais aussi une équipe et une ambiance de travail attractives (équipes jeunes, activités d'entreprises...). De nombreux salariés de la branche (dentistes et assistants) se plaignent du manque de perspectives d'évolution et de l'absence de flexibilité dans l'organisation du travail des cabinets dentaires libéraux et préfèrent partir pour des structures considérées plus avantageuses ou se réorienter.

“

*Je suis en permanence en train de recruter de nouvelles personnes, ils restent en moyenne deux ans puis s'en vont chercher de meilleures conditions de travail. L'émergence des centres dentaires a renforcé le phénomène.* »

Chirurgien-dentiste, Dijon

- **Baisse des niveaux de salaire liée à l'arrivée de praticiens étrangers**

Motivés par une logique de rentabilité, de nombreux centres dentaires ont de plus en plus recours à des dentistes étrangers, dont les revendications salariales sont plus faibles que celles des praticiens nationaux. Cela aurait pour conséquence de tirer à la baisse les salaires dans la branche des cabinets dentaires libéraux et de provoquer de nombreux départs de dentistes salariés et d'assistants dentaires vers d'autres branches de la santé afin d'obtenir de meilleures conditions de rémunération.

“

*Les centres dentaires recrutent beaucoup de praticiens étrangers (Espagnols, Roumains) qu'ils paient moins cher ce qui fait que les cabinets ont tendance à moins bien payer l'ensemble de leurs collaborateurs, or pour garder ses salariés, il faut bien les payer.* »

Chirurgien-dentiste associée, Claye-Souilly (77)



### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Niveau de compétences techniques des assistants dentaires jugé insuffisant

De nombreux employeurs considèrent que le niveau de qualification des assistants dentaires en sortie d'école est insuffisant pour répondre à l'augmentation de la technicité du métier. Ils attendent des centres de formation un enrichissement du contenu des programmes. L'obligation de réaliser la formation en alternance devrait garantir l'acquisition de compétences plus opérationnelles aux jeunes diplômés, mais l'efficacité de cette mesure est remise en cause par certains employeurs. Ils expliquent l'inefficacité de ce mode de formation par le peu de temps consacré à la formation en interne dans certaines structures. D'autre part, ils soulignent la réticence de certains employeurs à investir dans la formation des alternants face à l'incertitude de les voir rester dans le cabinet une fois diplômés.

“

*Le contenu des formations d'assistantes est très insuffisant par rapport au boulot qu'on va leur demander. La formation est assurée par le praticien, mais on peut plus se satisfaire de cette situation, y'a un gros boulot de rénovation des formations qualifiantes. »*

Chirurgien-dentiste, Paris

#### • Manque de sélectivité et de visibilité des formations d'assistants dentaires

Les formations d'assistants dentaires manquent de visibilité ou d'attrait auprès des lycéens. En effet, peu font le choix de s'orienter vers ce métier à la sortie du baccalauréat. Par ailleurs, les employeurs soulignent le manque de pré-sélection des alternants, par les écoles d'assistants dentaires. Cela a pour conséquence d'accueillir en formation des étudiants ne pouvant pas assimiler tous les éléments techniques indispensables à leur métier, ce qui réduit le nombre de diplômés totalement opérationnels sur le marché du travail.

“

*Il y a un problème de formation. Ça fait deux ans que je cherche, j'ai formé une personne entre-temps et ça n'allait pas: la personne n'avait pas les compétences. La formation est d'un niveau insuffisant. On recrute au niveau Bac pro, c'est un peu compliqué... Elles n'arrivent pas à avoir toutes les compétences. »*

Chirurgien-dentiste, Toulouse

#### • Défaut de compétences managériales des chirurgiens-dentistes libéraux

De nombreux employeurs mettent en avant leurs compétences managériales insuffisantes, liées à l'absence de formation sur cette thématique lors de leurs études. Ce manque est particulièrement criant lors du recrutement d'assistants dentaires où ils peinent à embaucher des profils correspondant à leur attente. De plus, les contraintes en termes de gestion du personnel: gestion de la paie, des absences... découragent certains employeurs non formés à ces fonctions. En conséquence, une partie des cabinets se passent d'assistants dentaires. Cela a pour effet d'accroître la charge de travail ainsi que la pression sur les chirurgiens-dentistes et de créer du turnover.

“

*J'ai un confrère qui s'est séparé de son assistante, mais qui ne va pas en reprendre une autre. C'est trop de contraintes, on travaille plus qu'elle, du coup on se retrouve seul en fin de journée, puisqu'elle fait 35 heures. Et c'est beaucoup trop cher d'en prendre plusieurs. »*

Chirurgien-dentiste, Dijon

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Attentes croissantes de notions en médecine dentaire pour les fonctions support

Les petits cabinets dentaires libéraux ne cherchent plus à recruter des secrétaires aux compétences purement administratives. Ils sont à la recherche de profils mixtes, d'aides voire d'assistants dentaires, alliant des compétences de secrétariat et des notions en médecine dentaire. Le besoin de main-d'œuvre au poste de secrétaire est considérablement réduit au profit des aides et des assistants dentaires.

“

*Je cherche un assistant au fauteuil, qui soit capable de faire de la chirurgie, de préparer des plateaux techniques et d'accompagner le praticien dans ses gestes. Je n'ai pas les moyens d'embaucher une personne qui recherche juste de l'administratif. »*

Chirurgien-dentiste, Toulouse

#### • Faible attractivité des territoires ruraux et manque de mobilité géographique des salariés

Les dentistes salariés, souvent jeunes diplômés, sont peu attirés par les territoires ruraux, où les tensions de recrutement sont ainsi plus élevées. Dans le cas des autres salariés (assistants ou secrétaires), la tension relève plus du manque de mobilité des candidats qui préfèrent travailler à proximité de leur lieu de vie.

“

*Je trouve que c'est plus difficile de trouver des chirurgiens-dentistes en Seine-et-Marne, car on est loin de Paris et ils veulent tous être à Paris, tandis que les assistants dentaires n'ont justement pas envie de travailler à Paris. »*

Chirurgien-dentiste associée,  
Claye-Souilly (77)



## Cabinets et cliniques vétérinaires

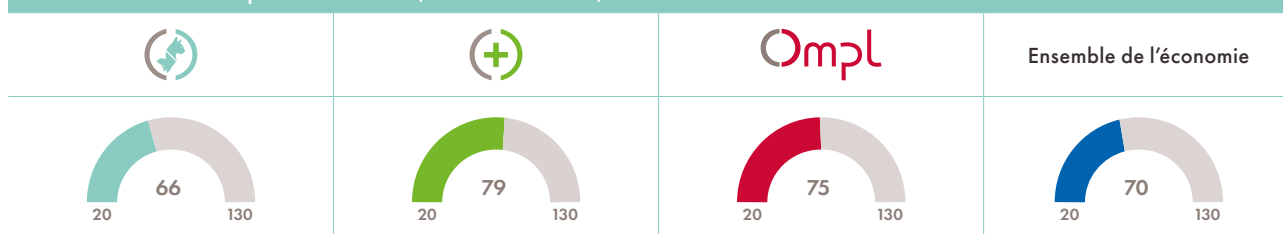


Les cabinets et cliniques vétérinaires font face à des tensions de recrutement modérées comparé à l'ensemble des professions libérales. Ce score tient au fait que les métiers support (auxiliaires vétérinaires et secrétaires), qui rassemblent environ 50 % des effectifs de la branche, rencontrent de faibles difficultés de recrutement. Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève à 66 contre 79 pour tout le secteur santé, 75 pour la moyenne

des métiers des professions libérales et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent une **difficulté de fidélisation des salariés due à certaines modalités d'exercice (horaires atypiques, pression, charge de travail), une pénurie de personnel formé ainsi qu'un niveau de salaire peu attractif.**

### Indicateur de tension pour la branche, le secteur santé, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Vétérinaires salariés	92	●●●○○	●●●●●	●●●○○	●●○○○	●●○○○	●●●●●
Techniciens médicaux	103	●○○○○	●●●○○	●●○○○	●●●○○	●●○○○	●●○○○
Auxiliaires vétérinaires	32	●○○○○	●●●○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●○○○
Secrétaires en clinique vétérinaire	37	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Les métiers employés dans les cabinets présentent des situations contrastées au regard des tensions sur les recrutements en fonction du métier.

Elles apparaissent élevées pour les fonctions de cœur de métier (vétérinaires

salariés, techniciens médicaux) et sont expliquées par :

- un **déficit d'attractivité et de rétention** liés aux conditions salariales et de travail (horaires atypiques, pression, charge de travail);

- une **intensité de la concurrence** sur les salaires exercée par les groupes vétérinaires et les laboratoires privés;
- un **lien emploi-formation déficitaire** et exacerbé par le manque de vétérinaires diplômés;

- une **inadéquation territoriale** créant un déficit d'attrait des territoires ruraux.

À l'inverse, les métiers supports (auxiliaires vétérinaires, secrétaires) font face à un niveau de tension sensiblement moins élevé en raison d'une bonne fidélisation de ces profils. Toutefois, face

au besoin de montée en compétences en médecine vétérinaire, la plupart des candidats à ces postes doivent suivre une formation en interne afin d'être opérationnels.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

- **Déficit de rétention des vétérinaires salariés imputable à leurs conditions de travail**

La charge, le rythme, les horaires atypiques de travail (gardes le soir ou les week-ends) et la pression managériale poussent de nombreux vétérinaires salariés à vouloir quitter leur profession pour se réorienter dans un secteur offrant de meilleures conditions de travail. La fréquence des gardes est à cet égard particulièrement décisif dans le choix de la structure par les candidats. Ces difficultés de rétention se cumulent et s'auto-entretiennent. En effet, face aux difficultés de recrutement et de rétention, les employeurs ont tendance à compenser le manque de main-d'œuvre en augmentant la charge, les horaires et la pression au travail sur leurs effectifs présents. Les conséquences de cette pratique sont la hausse du turn-over et les difficultés de recrutement croissantes.

“

*Un cabinet sur deux où l'on dit à un jeune qu'il va faire une garde toutes les deux ou trois semaines, il ne répond même pas à l'annonce. L'important, c'est la position géographique et les conditions de travail encore plus que la rémunération.* »

Vétérinaire, président de la CPNEFP, Bourgogne

- **Concurrence sur les salaires exercée par les laboratoires privés**

Le niveau de salaire proposé par les cabinets vétérinaires conduit de nombreux vétérinaires salariés, techniciens, mais également auxiliaires vétérinaires à rejoindre des laboratoires privés qui proposent de meilleures conditions de rémunération et des avantages sociaux (CE, primes...). La concentration croissante des cabinets et cliniques vétérinaires au sein de grands groupes, aux moyens économiques importants, participe à renforcer les tensions, puisque ces structures sont plus à même d'adapter leur niveau de rémunération.

“

*Le salaire est vraiment trop bas. En sortie d'école, si vous faites 35 heures, sans garde, vous gagnez 1 600/1 700 euros net par mois en tant que salarié dans un cabinet.* »

Vétérinaire associée, Allier

- **Faible attractivité des territoires pour les vétérinaires**

Si l'ensemble des territoires, ruraux comme urbains, est confronté à des difficultés de recrutement de personnel vétérinaire, les régions limitrophes de l'Espagne et de la Belgique jouissent de l'important vivier de vétérinaires diplômés de ces pays, ce qui apaise leurs tensions.

“

*On est aujourd'hui dans une situation de pénurie qui s'explique premièrement par la situation géographique, les vétérinaires ne veulent pas aller en zone rurale.* »

Vétérinaire associée, Allier

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

• Pénurie de vétérinaires formés liée à un numerus clausus trop restrictif

Alors que l'activité des cabinets augmente, et ce, en particulier depuis la reprise post-COVID, le nombre de places offertes chaque année au concours de vétérinaire n'augmente pas en proportion suffisante pour répondre à la demande de vétérinaires sur le marché du travail. D'après certains employeurs, la fusion des classes préparatoires aux écoles vétérinaires avec les classes préparatoires aux écoles d'agronomie renforcerait ces tensions au recrutement. En effet, cette fusion aurait ouvert l'accès à la profession à des étudiants non attirés par le métier, qui n'exercent souvent pas une fois diplômés. En conséquence, les cabinets vétérinaires sont aujourd'hui dépendants de vétérinaires formés à l'étranger, ce qui renforce les difficultés de recrutement sur le long terme en invisibilisant les déterminants structurels de ces tensions.

“

On a, depuis quelques années, une grosse augmentation d'activité qui n'a pas été suivie en termes de véto formés. Pour information, lorsqu'on est véto, on est obligé de s'inscrire au registre des véto et l'année dernière 55 % des véto inscrits avaient un diplôme étranger, c'est bien qu'on manque de véto formés en France. »

Vétérinaire associé à Blois

• Attentes croissantes de notions en médecine vétérinaire pour les métiers support

Les petits cabinets vétérinaires ne cherchent plus à recruter des secrétaires aux compétences purement administratives. Ils sont à la recherche de profils mixtes alliant des compétences de secrétariat et des notions de médecine vétérinaire ce qui réduit les besoins de recrutement de secrétaires, au profit d'auxiliaires vétérinaires. Toutefois, malgré l'existence d'une formation dédiée au titre d'« auxiliaire spécialisé vétérinaire », du fait du nombre insuffisant d'auxiliaires spécialisés formés, les candidats disposant des compétences techniques attendues pour ces postes sont rares sur le marché du travail. Une formation interne, au coût important, est souvent requise. Cependant, cette formation étant réalisée en alternance, les cabinets vétérinaires ont un rôle clé à jouer en recrutant des alternants.

“

Il y a un problème de compétences. Il y a rarement des candidatures avec des notions de médecine vétérinaire basiques. Il faut donc les former et ça prend du temps. »

Vétérinaire associée, Gironde



 Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers



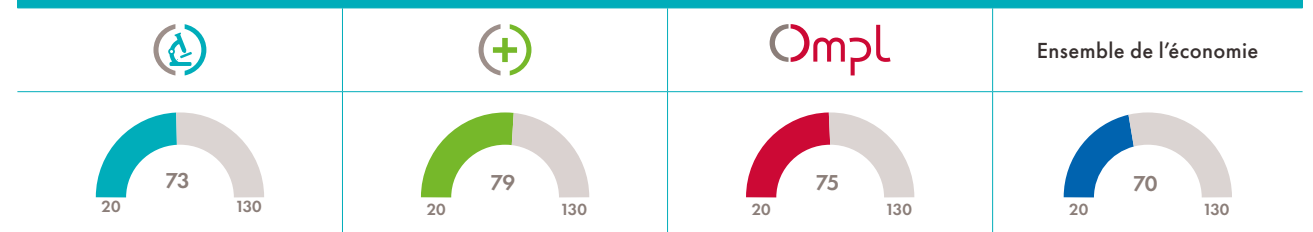
Les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers font face à un niveau de tension proche de la moyenne des professions libérales et du secteur santé. Ce score tient au fait que les métiers pharmaciens salariés, biologistes salariés, techniciens salariés et infirmiers salariés, 60 % des effectifs, rencontrent de fortes difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève à 73 contre 79 pour le secteur santé, 75

pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, explicatifs de ce niveau de tension, figure la forte concurrence sur les salaires. En outre, le manque de diplômés techniciens, le faible attrait de leur profession lié à l'automatisation de leurs missions ainsi que leur faible opérationnalité ressentie par les employeurs participent également à renforcer les tensions sur ce métier.

Indicateur de tension pour la branche, le secteur santé, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Pharmaciens, biologistes salariés	108	●○○○○	●●●○○	●●●●○	●○○○○	●●●○○	●●●●●
Techniciens de laboratoire	92	●○○○○	●●○○○	●●●●●	●●○○○	●○○○○	●●●●○
Infirmiers de laboratoire	119	●●●○○	●●●○○	●●●○○	●●○○○	●○○○○	●●●●●
Secrétaires assistants	35	●○○○○	●○○○○	●●●●○	●○○○○	●○○○○	●●○○○
Coursiers	37	●○○○○	●●●○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●○○○

Les tensions sont élevées pour les pharmaciens, biologistes salariés, les techniciens et les infirmiers, du fait de:

• un déficit d'attractivité liée à la répétitivité des tâches;

• une intensité de la concurrence sur les salaires, exercée par les hôpitaux et les centres de vaccination;

• un lien emploi-formation insuffisant, pour les techniciens, ne leur

permettant pas d'acquérir le niveau de compétences techniques attendu au regard des évolutions en cours renforce les tensions sur leur métier.

Pour les infirmiers les problèmes de rétention sont significatifs en raison d'une certaine pénibilité au travail et d'une perte de compétences qui alimente un turn-over élevé.

À l'inverse, les métiers supports (secrétaires assistants, coursiers) font face à un niveau de tension plus modeste expliqué par leur bonne fidélisation.

Les emplois de secrétaires sont toutefois confrontés à un déficit d'attractivité lié à une concurrence croissante sur les salaires et les conditions de travail exercée par les autres branches de la santé, notamment les hôpitaux.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Niveau de salaire plus élevé dans les hôpitaux pour les techniciens et les infirmiers

Les secteurs de l'hospitalisation privée et publique sont les principaux concurrents au recrutement des techniciens et des infirmiers. En effet, les rémunérations qu'ils proposent sont plus attractives, et cela particulièrement depuis le Ségur de la santé qui est venu creuser l'écart. Pour y faire face, certains laboratoires de la branche ont revalorisé leurs rémunérations pour continuer à attirer des candidats.

“

*Depuis le Ségur de la santé, il y a de plus en plus de concurrence avec les hôpitaux sur les profils de techniciens : beaucoup de nouveaux postes ont été ouverts. Les gens qui arrivent dans le public gagnent au moins 400 euros de plus, même s'ils ne sont pas titulaires. »*

Manager intermédiaire dans un laboratoire multisites, Montpellier

#### • Attrait temporaire des centres de vaccination et de dépistage pour les infirmiers

Depuis le début de l'épidémie de Covid, les centres de vaccination et de dépistage ont exercé une concurrence au recrutement d'infirmiers. Ils proposaient des niveaux de rémunération particulièrement avantageux, dans le but de maîtriser l'épidémie à travers la prévention. Ces niveaux de salaire ne peuvent être égalés par les laboratoires qui font face à la fuite de leur personnel vers ces structures et n'arrivent pas à les remplacer. Toutefois, à la différence des hôpitaux, cette concurrence est conjoncturelle et tend à disparaître à mesure que la pandémie recule.

“

*Avec le Covid, les infirmiers ont été sursollicités par les centres de dépistage et de vaccination avec des fortes rémunérations. »*

DRH d'un groupement de laboratoires, Paris

#### • Répétitivité des missions des techniciens et manque de perspectives d'évolution

Les techniciens salariés expliquent le déficit d'attractivité des laboratoires par le manque de perspectives d'évolutions professionnelles et la répétitivité des tâches effectuées. En effet, l'automatisation autour de plateaux techniques a réduit les missions d'analyses biologiques, traditionnellement dévolues aux techniciens. Cantonnés à des missions de manipulation des machines et de prise de sang, de nombreux techniciens se détournent aujourd'hui des laboratoires pour effectuer des missions de qualificateur dans d'autres secteurs tels que l'agroalimentaire ou la parfumerie, ce qui accentue les tensions au recrutement.

“

*L'automatisation a rendu le travail de technicien beaucoup plus exigeant sur la partie qualité. Parfois, la qualité peut être quelque chose de très rébarbatif. On n'en voit pas l'intérêt. Et il y a des gens qui peuvent être rebutés par ça. »*

DRH d'un groupement de laboratoires, Paris

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Manque de compétences opérationnelles des techniciens

La formation de technicien en BTS ne permet pas d'avoir accès au certificat nécessaire à la réalisation de prélèvements sanguins en laboratoire. Les laboratoires sont contraints d'envoyer les jeunes diplômés en formation afin de leur faire obtenir. D'autre part, les employeurs mentionnent un manque de compétences pratiques nécessaires pour s'intégrer rapidement sur les plateaux techniques. En conséquence, les laboratoires doivent régulièrement avoir recours à des formations en interne, que tous les employeurs ne sont pas prêts à programmer, et ce malgré la nécessité d'adapter constamment les compétences du personnel technique à l'automatisation rapide de la branche.

“

*On se retrouve avec un décalage entre la formation et la réalité terrain. La formation en BTS est préhistorique. Elle fournit les bases mais c'est à réformer complètement. »*

DRH d'un groupement de laboratoires, Cannes

#### • Nombre limité de formations de technicien

Les employeurs soulignent des tensions au recrutement dans les régions rurales expliquées par le manque de formations de techniciens sur le territoire ainsi que par leur inégale répartition géographique. À cela s'ajoute le fait que nombre de techniciens n'exercent pas à la sortie de leurs études mais préfèrent continuer sur une licence ou un master de médecine. Par ailleurs, les employeurs sont contraints de recruter parmi les diplômés d'une liste de formation définie par le ministère de la Santé, ce qui limite leur vivier de candidats.

“

*Il y a des choses aberrantes : ça vient d'un arrêté du 21/10/1992 qui nous dit que dans la liste des diplômés autorisés, l'on peut prendre un BTS agricole option laboratoires, mais pas une licence agricole option laboratoires. C'est un peu bête. »*

Responsable qualité dans un laboratoire multisites, Montpellier

#### • Pénibilité du travail et perte de compétences des infirmiers

La perte de compétences liée à un exercice du métier restreint au plateau ainsi que la pénibilité relative aux prélèvements à domicile en raison des déplacements incessants, nourrissent un mouvement de départ des infirmiers vers d'autres branches de la santé, notamment les hôpitaux.

“

*Les infirmières perdent leurs compétences parce qu'elles ne font plus de soins et elles déplorent l'aspect rendement, aussi présent dans les hôpitaux mais pas de la même façon. Les liens se créent aussi plus difficilement avec les patients. »*

DRH d'un groupement de laboratoires, Paris

## Cabinets d'avocats



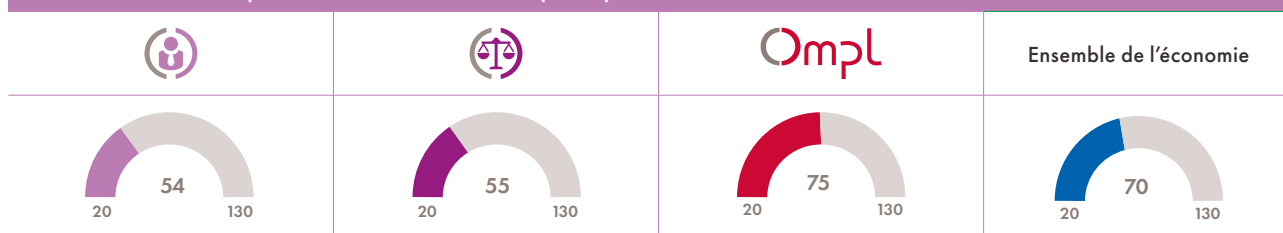
Les cabinets d'avocats font face à un niveau de tension au recrutement des salariés dans la moyenne du secteur juridique. Ce score est lié à la prédominance du métier de secrétaire administratif, 55 % des effectifs, et dont les difficultés de recrutement sont modestes.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève

à 54 contre 55 pour le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent des **difficultés de rétention et l'intensité de la concurrence**.

### Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Avocats salariés	74	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Juristes	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Assistants juridiques	75	●●●○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires juridiques	34	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○

Les tensions au recrutement des cabinets d'avocats se concentrent sur les postes mobilisant des compétences juridiques.

Elles sont élevées pour les avocats salariés, les juristes et les assistants juridiques du fait de :

- **une intensité de la concurrence**, sur les salaires et les conditions de travail, exercée par les services juridiques de grandes entreprises ;
- **un problème de rétention** des salariés en raison de la réticence des

avocats à mettre en place du télétravail dans un contexte de flexibilisation croissante de l'organisation du travail. À cela s'ajoute pour les avocats salariés des conditions de travail très contraignantes en termes de volume horaire et de charge de travail ;

- **un lien emploi-formation inadapté**, pour les juristes se traduisant par un niveau insuffisant de compétences en relation client et en conseil est également pointé. Pour les avocats salariés

c'est principalement lié à une baisse du nombre de diplômés ne permettant plus répondre aux besoins dans certains domaines du droit.

À l'inverse, les métiers supports (secrétaires juridiques), plus de la moitié des salariés de la branche, font face à un niveau de tension sensiblement moins élevé en raison d'une bonne attractivité liée aux missions variées qui leur sont assignées en comparaison à un secrétaire classique.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

- **Conditions de travail et de rémunération concurrencées par les services juridiques de grandes entreprises**

Le faible niveau de salaire ainsi que l'importante charge de travail couramment mentionnés par les employeurs de la branche poussent de nombreux avocats salariés et juristes, en particulier les plus jeunes, à quitter leurs structures pour rejoindre les départements juridiques de grandes entreprises ou les cabinets d'expert-comptable. Ces structures proposent de meilleures conditions de travail et de rémunération et des avantages sociaux importants (CE, primes, congés...). La charge de travail élevée, contraignant de nombreux avocats à effectuer des amplitudes horaires très élevées, est particulièrement décisive dans leur choix de quitter la branche.

“

*S'il y avait une reconnaissance du travail accompli et une meilleure mise en avant des collaborateurs, les avocats accepteraient mieux la lourde charge de travail qu'ils doivent assumer. Le problème, c'est l'absence de respect des moments de vie privée : considérer que c'est normal de travailler jusqu'à 21 heures le jour de Noël, c'est inacceptable. »*

Avocat associé, Toulouse

- **Pénurie d'avocats en exercice sur le marché du travail**

Selon les employeurs, la branche fait face à une pénurie d'avocats souhaitant exercer. Une partie d'entre eux soulignent la part importante d'avocats souhaitant abandonner leur métier au profit de postes de juriste, dont les contraintes en termes de volume de travail sont plus faibles et où les rémunérations sont souvent plus avantageuses. D'autres pointent la fluctuation du nombre de jeunes diplômés en fonction des années, notamment à la suite de la réforme de l'examen du barreau de 2017 où le nombre d'admis avait chuté. Ces deux phénomènes se cumulent et compliquent le recrutement d'avocats par les cabinets.

“

*Il y a aussi une question de formation : il y a de moins en moins d'avocats sur le marché. Pendant longtemps les jurys ont été très généreux sur les diplômés et depuis un-deux ans, on a resserré la vis. »*

Avocat associé, Paris

- **Déficit de compétences en conseil et relation client des juristes**

La formation au métier de juriste ne prépare pas assez aux missions de conseil qu'implique l'exercice de la fonction. De nombreux employeurs se plaignent de leur manque de compétence en conseil, notamment sur l'organisation de l'entreprise (franchise, cession, partenariat), en rédaction d'actes, ainsi que de leurs faibles capacités à travailler en collectif. Ces compétences sont rares sur le marché du travail, il est ainsi difficile de trouver des candidats directement opérationnels. Une période de mise à niveau est souvent nécessaire et passe par des formations réalisées en interne. Ces dernières représentent un coût pour les structures.

“

*Le problème c'est qu'il faut des gens qui ont la sensibilité au conseil or la formation est seulement axée sur le judiciaire ! »*

Avocat associée, Marseille



Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

• **Réticence des cabinets d'avocats au télétravail**

De nombreux salariés des cabinets d'avocats souhaiteraient voir l'organisation du travail dans leur cabinet se flexibiliser et notamment avoir la possibilité de télétravailler. Cependant, malgré l'épisode de télétravail imposé lors de la crise sanitaire, une partie des employeurs demeure réticente à le mettre en place. Ces derniers évoquent notamment le besoin de présence de leurs salariés au bureau pour faciliter la gestion des urgences ou l'entretien de bonnes relations client, tandis que d'autres déplorent une lenteur dans l'évolution des mentalités de leurs confrères. Ce manque d'adaptation des structures conduit certains salariés à se détourner des cabinets d'avocats au profit d'autres structures à l'organisation du travail plus souple.

“

*Les avocats en ont marre de Paris et de ses contraintes de mobilité. Ils veulent partir au soleil et faire du télétravail. Or, il y a une véritable réticence, car le métier demande de l'audience et du contact, ce qui fait que les cabinets aiment que leurs collaborateurs soient là. »*

Avocat associé, Paris

• **Concurrence entre les structures**

Certaines structures employeuses regrettent le démarchage de leurs salariés par d'autres cabinets d'avocats et la surenchère sous-jacente qui s'exerce au sein de la branche sur les conditions de travail et de rémunération. Les cabinets de grandes tailles dites à l'anglo-saxonne sont particulièrement visés par cette critique. Ce phénomène crée du turnover dans les cabinets sur les postes d'avocat, de juriste mais aussi d'assistant juridique, amplifie les difficultés de recrutement et désincite à l'investissement dans la formation de leurs salariés.

“

*Il y a beaucoup de piratage d'un cabinet à l'autre. On n'aime jamais entendre qu'une personne qu'on considérait comme son ami a essayé de dire à nos salariés "venez chez moi". »*

Avocat associé, Paris



**Offices de commissaires de justice  
ex études d'huissiers de justice**



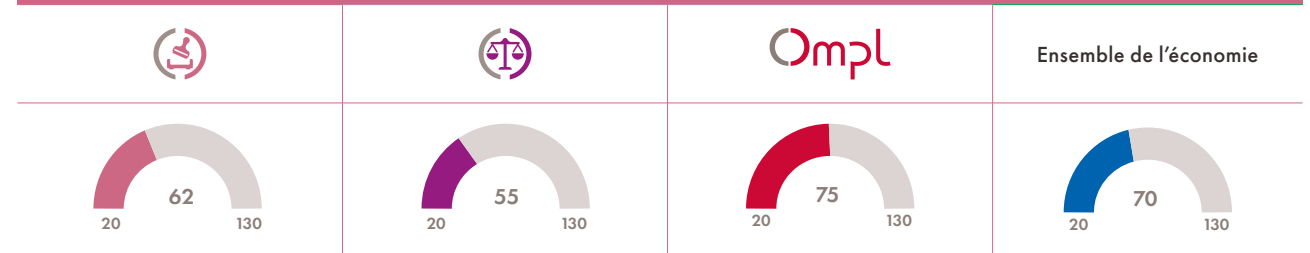
Les études d'huissiers de justice font face aux tensions de recrutement les plus élevées parmi l'ensemble des branches du secteur juridique. Ce score tient au fait que les métiers de clercs experts, juristes et clercs significateurs, 65 % des effectifs de la branche, rencontrent d'importantes difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, **l'indicateur de tension s'élève**

**à 62** contre 55 pour le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent **l'intensité de la concurrence, le lien emploi-formation insuffisant et le déficit de rétention.**

Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Clercs experts, juristes	75	●○○○○	●○○○○	●●●●○	●●●●○	●○○○○	●●●○○
Clercs significateurs	75	●●○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires en étude d'huissiers	34	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○

Au sein de la branche, pour les ex études d'huissiers de justice deux catégories de métiers rencontrent des niveaux de tension au recrutement distincts: les professions de cœur de métier et les métiers supports.

Les tensions au recrutement sont élevées pour les **clercs experts**, les **juristes** et les **clercs significateurs**, et s'expliquent par:

- un **déficit de rétention** liée à la pression supportée par les salariés;
- une **intensité de la concurrence** sur les salaires, exercée par les entre-

prises de la branche et les services juridiques de grandes entreprises.

Les tensions sur le recrutement de clercs significateurs sont amplifiées par l'absence de formation spécifique, il repose uniquement sur une appréciation de la fiabilité du candidat.

La pénurie de stagiaires commissaires de justice couplée à la réforme de leur formation a restreint la dynamique d'emploi pour les clerks experts qui étaient précédemment recrutés parmi les huissiers de justice stagiaires. Or, la baisse de leur

nombre en formation réduit le vivier de candidats potentiels.

À l'inverse, le métier de **secrétaire** présente un niveau de tension sensiblement moins élevé. Toutefois, leur recrutement

demeure délicat car il nécessite, comme pour les clerks significateurs, d'évaluer la fiabilité des candidats et cela ne peut se faire sur des critères objectifs de niveau de formation.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Concurrence sur les salaires des fonctions juridiques

La concurrence sur les niveaux de salaire, exercée entre les différentes études d'huissiers de justice, crée du turnover au sein de la branche, qui concerne particulièrement les commissaires de justice exerçant les missions anciennement dévolues aux huissiers de justice salariés et les clerks experts juniors. Par ailleurs, nombre de juristes quittent la branche pour rejoindre les services juridiques de grandes entreprises, qui offrent des rémunérations plus élevées, ainsi que des avantages sociaux importants (CE, primes, indemnités...). Les études de commissaires de justice étant majoritairement des petites structures, la mise en place de tels avantages est souvent jugée impossible.

“

*Les gens quittent le cabinet pour des critères objectifs, demande d'augmentation de salaire à laquelle il n'est pas possible de donner suite, ou pour des raisons plus personnelles. »*

Huissier de justice associé, Roquefort

#### • Charge travail et pression élevées

La charge de travail élevée ainsi que le stress que doivent supporter certains employeurs de la branche ont tendance à se reporter sur le personnel de la structure. L'ambiance de travail s'en trouve dégradée. Cette atmosphère tendue est souvent pointée par les associés comme une des principales causes des départs. Les commissaires de justice salariés exerçant sur des missions anciennement dévolues aux huissiers de justice salariés et les clerks experts sont les plus concernés car leur position hiérarchique les expose particulièrement à cette pression. En outre, ces profils ont conscience de la facilité avec laquelle ils pourront retrouver un emploi à la suite de leur départ, ce qui intensifie encore le phénomène.

“

*L'ambiance qui règne au sein des études est importante pour en comprendre le turnover. »*

Huissier de justice associé,  
Toulouse

#### • Délaissement du poste de clerk expert et réduction du vivier de recrutement

Le statut commissaire de justice salarié participe au délaissement du métier de clerk expert par le personnel diplômé de la branche, qui privilégie le premier, mieux rémunéré et dont les missions sont plus attractives. Cette raréfaction croissante des clerks experts a pour conséquence de créer des difficultés de recrutement pour ces profils.

“

*Ceux qui auront l'examen pour devenir commissaires de justice préféreront devenir huissiers et non gestionnaires de dossiers. C'est plus sympa d'être dehors et de faire des constats et c'est mieux payé. »*

Huissier de justice associé, Bordeaux

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Diminution du nombre de commissaires de justice stagiaires

La création du nouveau métier de commissaire de justice, issu de la fusion du métier de commissaire-priseur et d'huissier de justice, a profondément modifié le parcours de formation pour accéder au métier. Jusqu'alors l'examen permettant d'exercer en tant qu'huissiers de justice se faisait au terme des deux années de stage. La sélection s'effectue dorénavant en amont du stage. Ce changement a pour conséquence de diminuer le nombre de stagiaires disponibles. Or, les structures utilisaient ce biais afin de recruter des clerks experts et des huissiers de justice, les premiers étant couramment des stagiaires ayant échoué à l'examen d'huissier de justice. Ce canal permettait de recruter des candidats aux connaissances solides. Le passage de l'examen en début de formation prive les études de cette possibilité de recrutement pour les clerks experts et diminue le vivier de recrutement des commissaires de justice.

“

*Le recrutement pour accéder à la profession a été modifié. Avant, après un M1 en droit, tous les étudiants pouvaient entamer un parcours pour devenir huissier. Ils faisaient un stage de deux ans puis passaient un examen pour pouvoir exercer en tant qu'huissier. Il y avait environ 500 à 600 stagiaires par an. Maintenant, il faut passer l'examen avant les deux années de stage, ce qui a eu pour effet de réduire le nombre de stagiaires qui s'élève à environ 51 par promotion. »*

Huissier de justice associé, Toulouse

#### • Difficultés à évaluer la fiabilité et les compétences des clerks significateurs et secrétaires

Les offices de commissaires de justice recherchent avant tout des profils fiables à qui ils peuvent confier la gestion administrative de documents sensibles (mesures de saisie, actes d'exécution de justice...). Or, les canaux de recrutement traditionnels, comme Pôle Emploi, donnent lieu à un grand nombre de candidatures dont seule une minorité répond aux critères fixés par les études. De plus, l'évaluation de la fiabilité des candidatures passant par ces canaux est difficile puisqu'il s'agit d'évaluer des savoir-être, en se basant nécessairement sur des critères subjectifs. Par ailleurs, le manque de notions en droit de la plupart des candidats au poste de secrétaire et de clerk significateur participe à renforcer les tensions au recrutement. En effet, dans les études, les besoins en secrétariat traditionnel se font de plus en plus rares, elles cherchent davantage des profils mixtes ayant des compétences administratives et juridiques.

“

*Pour le personnel administratif, on faisait passer des annonces sur Pôle emploi, mais on se retrouvait avec une foule de candidats, le spectre était trop large et il était difficile de faire le tri. On a donc renoncé à passer par Pôle emploi. »*

Huissier de justice associé, Toulouse

#### • Manque de formation managériale des employeurs et réticence au recrutement de commissaires de justice salariés

Une partie des employeurs interrogés déclare ne pas souhaiter recruter un commissaire de justice salarié, car ils jugent ce statut non adapté à l'exercice de leur profession. Cette réticence au recrutement à de tels postes est aussi due leur inquiétude de ne pas réussir à les impliquer suffisamment. L'enjeu est donc de réussir à mettre en place un système d'incitation à l'investissement des commissaires de justice salariés dans le développement de la structure, ce qui nécessite des compétences managériales.

“

*Quand les patrons sont déplaisants, les huissiers salariés peuvent se comporter comme des salariés et travailler 35 heures. Mais si cela se passe bien avec le patron, pas de raison que l'huissier ne s'investisse pas dans son travail. »*

Huissier de justice associé, Bordeaux

## Études d'administrateurs et mandataires judiciaires

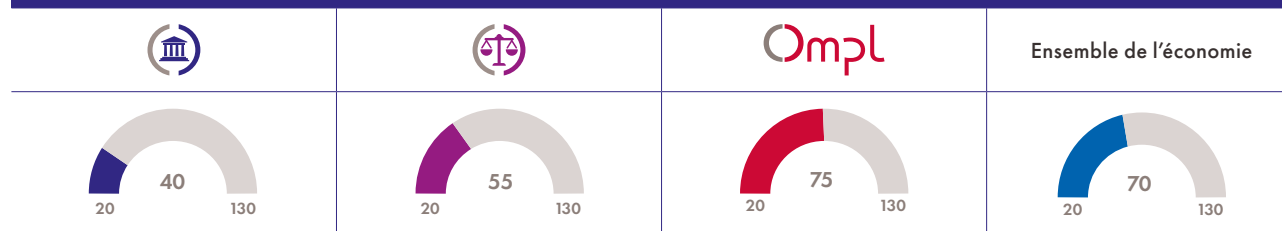


Les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires font face aux tensions de recrutement les plus faibles parmi l'ensemble des professions libérales. Ce score s'explique notamment par la prédominance des métiers support (assistants en étude et secrétaires administratifs) qui rencontrent peu de difficultés de recrutement. Sur l'ensemble des métiers de la branche, **l'indicateur de tension s'élève à 40** contre 55 pour l'ensemble du secteur juridique, 75 pour la moyenne

des métiers dans les professions libérales et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent **l'absence de formation spécialisée de collaborateurs ainsi que le manque de candidats de niveau intermédiaire à ce poste, un déficit de rétention lié aux faibles perspectives d'évolution professionnelle, l'image négative** dont souffrent la branche et la faible mobilité hors de Paris des administrateurs

### Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Collaborateur d'administrateur ou de mandataire judiciaires	75	●○○○○	○○○○○	●●○○○	●●○○○	○○○○○	●●○○○
Assistants en étude	42	●○○○○	○○○○○	●●○○○	●○○○○	○○○○○	●●○○○
Secrétaires administratifs	34	●○○○○	○○○○○	●●○○○	●○○○○	○○○○○	●●○○○

Les tensions au recrutement pour les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires sont croissantes avec le niveau de qualification des salariés.

Elles apparaissent élevées pour les **collaborateurs d'administrateur ou de mandataire judiciaire** du fait de :

- **une inadéquation emploi formation** se traduisant par un nombre insuffisant de candidats ayant suivi une formation spécifique à l'exercice du métier et de candidats de niveau intermédiaire ;
- **une dynamique d'emploi** qui renforce les tensions en raison d'un nombre important d'offres d'emploi,

notamment sur niveaux intermédiaires au regard du nombre de candidats ;

- **un problème de rétention** lié aux faibles perspectives d'évolution professionnelle, la charge de travail et le niveau de stress ;
- **une intensité de la concurrence** en raison d'un niveau de salaire pratiqué

par les études inférieure aux autres employeurs potentiels, l'image négative du métier et la faible mobilité hors de Paris des collaborateurs.

À l'inverse les métiers d'**assistants en étude** et de **secrétaires administratifs** font face à un niveau de tension sensiblement moins élevé du fait d'une bonne fidélisation. Toutefois, les secré-

taires administratifs sont confrontés à un manque de compétences en droit et comptabilité nécessaires à l'exercice de la fonction.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Rareté de la double compétence en droit et gestion des collaborateurs

Malgré l'existence d'une formation spécifique niveau master, la plupart des candidats au poste de collaborateur d'administrateur ou de mandataire judiciaire ne possèdent pas la double compétence droit-gestion requise. Ils sont majoritairement issus de deux formations permettant d'accéder à des postes de collaborateurs juniors : une formation en droit à l'université, ou une formation de gestion en école de commerce. Peu de candidats cumulent les deux ou détiennent le master « Administration et Liquidation des Entreprises en difficulté », or cette double compétence est nécessaire afin de réaliser les missions de collaborateur. Pour y pallier, des formations en interne sont organisées mais celles-ci représentent un coût non négligeable à prendre en compte au moment de l'embauche.

“

*L'offre de formation actuelle, c'est soit vous faites la fac en droit classique et il faut former la personne derrière en gestion, soit vous faites une école de commerce et il faut vous former sur le côté juridique de la profession. »*

Administrateur judiciaire, Toulouse

#### • Manque de candidats de niveau intermédiaire au poste de collaborateur

Les candidats au poste de collaborateur sont en majorité des étudiants diplômés d'un bac+5, bien que l'exercice du métier ne nécessite pas un tel niveau de qualification. Potentiels candidats au concours d'administrateur ou de mandataire judiciaire, la majorité de ces collaborateurs de niveau bac+5 a tendance à rester peu de temps en poste puisqu'ils peuvent devenir, à l'issue de leur formation, des concurrents directs en créant leur propre étude. C'est pourquoi de nombreux employeurs cherchent aujourd'hui à recruter des collaborateurs de niveau bac+2 ou bac+3, or leur nombre est réduit, ce qui crée des difficultés de recrutement pour ce poste.

“

*Il y a un problème d'adéquation des diplômes : beaucoup d'emplois nécessitent des bacs +2, or tout le monde est bac +5. »*

Administrateur judiciaire, Toulouse

#### • Faibles perspectives d'évolution professionnelle et charge de travail soutenue des collaborateurs

La charge de travail conséquente, le volume horaire élevé et le niveau de stress engendré par l'activité des études seraient responsables de nombreux départs de collaborateurs vers d'autres entreprises du secteur juridique. Depuis la crise du covid, un mouvement de reconversion professionnelle des collaborateurs, lié à leur volonté de trouver de meilleures conditions de travail, serait observable. D'autre part, les problématiques d'évolution professionnelle accentuent les difficultés de fidélisation, particulièrement pour les jeunes collaborateurs qui regrettent de ne pas pouvoir évoluer plus rapidement au sein des structures.

“

*Les gens qui abandonnent la profession, je pense que ça s'explique par le fait que le métier est dur et fastidieux, on travaille plus de 50 heures par semaine, c'est lourd et stressant même si ça reste très motivant. »*

Administrateur judiciaire stagiaire, Créteil

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Importante concurrence sur les packages de rémunération

Une concurrence s'exerce entre les structures de la branche au niveau des primes qu'elles accordent à leurs collaborateurs, mettant ainsi les différentes études de la branche en compétition lors du recrutement. En effet, la plupart des études proposent des salaires équivalents mais se distinguent par les primes qu'elles octroient à leurs salariés. Les études réputées pour réaliser de bons résultats et par conséquent distribuer des primes à leurs salariés attirent plus aisément des collaborateurs. Par ailleurs, les gros cabinets d'avocats, d'experts-comptables, ainsi que les services affaires et contentieux d'entreprises bancaires exercent une autre forme de concurrence en proposant des missions légèrement différentes mais des salaires plus élevés et des avantages sociaux importants.

“

*Il y a une concurrence sur les primes qui peuvent être importantes lorsque les résultats sont bons. Elles peuvent représenter un à trois mois de salaire. Je pense que c'est là qu'une étude peut se distinguer. Si elle fait de bons résultats les candidats savent qu'ils auront des primes, ce qui les attire. »*

Administrateur judiciaire stagiaire,  
Louviers

#### • Déficit d'attractivité et image négative de la profession de collaborateur

Plus qu'une question de rémunération, les études ont des difficultés à recruter du fait de l'image d'un métier « vide de sens », purement pécunier, que renvoie la profession de collaborateur auprès des jeunes diplômés. Par ailleurs, certaines missions de droit social, qui impliquent d'effectuer la gestion des licenciements, sont mal perçues socialement, ce qui participe à décourager nombre de candidats potentiels à postuler au poste de collaborateur.

“

*La profession souffre aujourd'hui d'une mauvaise image d'un métier seulement rémunérateur mais sans sens. »*

Administrateur judiciaire stagiaire,  
Créteil

#### • Faible mobilité géographique des collaborateurs salariés

Les tensions sur les recrutements sont particulièrement importantes dans les territoires ruraux où les études peinent à recruter des profils présentant une double compétence en droit et comptabilité. La concentration des formations de collaborateurs d'administrateur et de mandataire en Île-de-France participe à renforcer les tensions dans les études situées hors de Paris, les diplômés voulant souvent exercer à l'endroit où ils ont effectué leurs études.

“

*Pour être collaborateur, il faut un mix de droit, et de compta-gestion. Ce sont des profils qu'on a beaucoup en région parisienne, par exemple HEC complété par un cycle de droit. En province, c'est bien plus difficile de trouver les candidats adaptés. »*

Administrateur judiciaire associé,  
Toulouse

## Offices de commissaires de justice Ex offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires

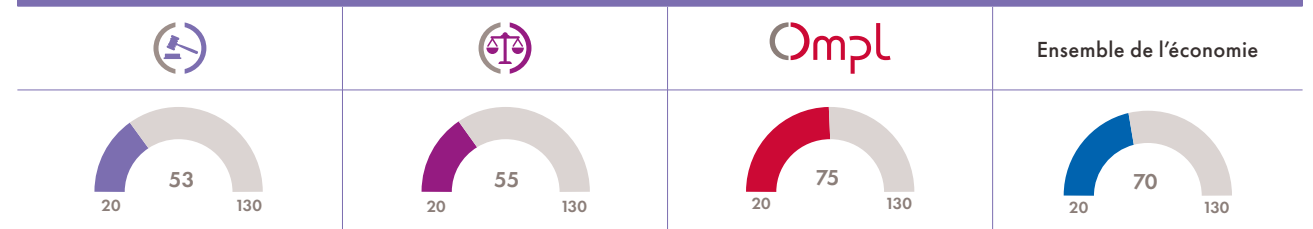


Les ex-offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires font face à des tensions au recrutement comparable à celles observées dans le secteur juridique. Ce score tient notamment au fait que les métiers de secrétaire et de clerk, plus de 60 % des effectifs, rencontrent peu de difficultés de recrutement. Néanmoins, les emplois de commissaires de justice exerçant sur des missions anciennement dévolues aux commissaires-priseurs et les magasiniers rencontrent des difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche l'indicateur de tension s'élève à 53 contre 55 pour le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments, qui expliquent ce niveau de tension, figurent la **dynamique de l'emploi, le lien emploi-formation, le déficit d'attractivité et les problèmes de rétention.**

### Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



### Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Commissaires-priseurs salariés	63	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●●●●
Clerks de commissaires	46	●●○○○	●○○○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Secrétaires en office	44	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●○○
Magasiniers	64	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○

Les tensions au recrutement des offices de commissaires de justice ex offices de commissaires-priseurs judiciaires se portent majoritairement sur les métiers

très qualifiés ou impliquant des activités contraignantes physiquement. Elles apparaissent plus élevées que sur les autres métiers de la branche pour

les commissaires de justice exerçant sur des fonctions précédemment occupées par des **commissaires-priseurs sala-**

riés et les magasiniers pour des raisons distinctes.

Pour les premiers figurent :

- **un lien insuffisant emploi-formation** aggravé par la réforme créant le métier de commissaire de justice. La formation de commissaire de justice n'intègre pas l'obligation de la double compétence juridique et histoire de l'art. Or, celle-ci est indispensable pour nombre de ventes aux enchères. De ce fait, les compétences des nouveaux diplômés ne répondent à l'ensemble des attentes des employeurs ;

- **la dynamique de l'emploi** qui renforce les tensions en raison d'un nombre trop faible de candidats ayant les compétences recherchées par les employeurs ;
- **un déficit d'attractivité** relatif aux niveaux de salaire que les employeurs peuvent proposer ;
- **un déficit de rétention** lié à la charge de travail conséquente.

Ces difficultés sont particulièrement prégnantes dans les territoires hors de Paris, où les activités de ventes volontaires, considérées comme plus intéressantes, sont rares.

Pour les magasiniers, l'attractivité du métier est pénalisée par la pénibilité du travail dû au port de charges.

À l'inverse, les métiers de niveau intermédiaire (**clercs de commissaire et secrétaires en office**) présentent un niveau de tension modeste expliqué par l'attractivité de ces postes, proposant des missions variées malgré le faible niveau de qualification requis. Toutefois, les clercs sont pénalisés par cette absence de formation, de même que les secrétaires administratifs par le manque de compétences en droit, histoire de l'art et comptabilité.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Manque de qualification en histoire de l'art

La formation de commissaire de justice est particulièrement centrée sur des compétences juridiques. En conséquence, les offres d'emploi de commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié, qui exigent cette double compétence, restent souvent non pourvues. Ce phénomène est accentué dans les grosses études puisqu'elles sont souvent à la recherche de profils très spécialisés. Pour combler ce manque, les offices tentent de recruter des profils expérimentés ou sont contraints de mettre à niveau leurs collaborateurs juniors en leur dispensant des formations en histoire de l'art.

“

*L'examen d'entrée à la profession de commissaire de justice est centré sur des thématiques juridiques. La possibilité de suivre une formation en histoire de l'art n'est que complémentaire. »*

Commissaire-priseur, Paris

#### • Métier de commissaire de justice et sa formation

La fusion du métier de commissaire-priseur et d'huissier de justice fait craindre aux employeurs un manque de formation des futurs candidats en histoire de l'art, pourtant indispensable pour exercer des missions de commissaires-priseurs. En effet, ils s'inquiètent de l'infléchissement du curriculum de la nouvelle formation en faveur des missions jusqu'alors spécifiques aux huissiers de justice. Le risque est un décalage entre les compétences acquises en formation et celles nécessaires pour l'activité de ventes aux enchères qui pourrait créer du turnover ou forcer les études à mettre en place des formations en interne, coûteuses et chronophages.

“

*On ne voit pas comment les futurs commissaires de justice (les nouveaux arrivants) vont avoir les compétences en art. Il y aura des étudiants sans aucune compétence en art, qui n'arriveront pas à faire leur travail. C'est inévitable, sauf à refaire les lois. »*

Commissaire-priseur, Paris

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Absence de formation spécialisée pour les clercs

Les clercs pâtissent de l'absence d'un diplôme préparant à l'exercice de leurs fonctions. Les candidats aux postes sont en partie des anciens manutentionnaires ayant monté en compétences progressivement en interne mais manquant de compétences juridiques et de connaissances en histoire de l'art. Les études doivent les former en interne mais de nombreux employeurs y sont réticents en raison du temps et du coût que cela implique, en particulier s'ils ne restent pas dans la structure à la fin de leur formation.

“

*Ce n'est pas facile de recruter des clercs car ils ne sont pas formés pour ça. Ils sont formés sur le terrain, il n'y a pas de diplôme. »*

Commissaire-priseur, Montargis

#### • Manque de formation managériale des employeurs et réticence au recrutement de commissaires de justice salariés

De nombreux employeurs déclarent ne pas souhaiter recruter un commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié, car la grille de rémunération imposée par la convention collective est trop élevée. En effet, la majorité des études sont de petites structures aux moyens économiques limités et un tel poste représenterait, d'après eux, une charge trop importante. Cette réticence au recrutement sous le statut de salarié à un tel niveau de rémunération est aussi liée à leur inquiétude de ne pas réussir à obtenir d'un commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié le même degré d'investissement que celui de leur équivalent non-salarié. L'enjeu est donc de réussir à impliquer les commissaires de justice salariés dans la réussite de la structure.

“

*Je voudrais prendre un commissaire-priseur salarié mais ça coûte trop cher. Je ne peux pas payer des gros salaires, je suis qu'une petite structure et 3 500 € nets par mois, c'est trop élevé, à moins que j'arrête de me payer. »*

Commissaire-priseur, Montargis

#### • Importante charge de travail

Les employeurs soulignent le manque d'attractivité du métier, notamment sur les activités anciennement dévolues au commissaire-priseur salarié, car il nécessite un nombre conséquent d'heures de travail en période de forte activité au sein de l'étude. Ce manque d'attrait est particulièrement présent chez les jeunes générations pour qui l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est important. En conséquence, le vivier de candidats prêt à s'investir suffisamment pour convenir aux exigences des employeurs est limité, selon eux, et crée ainsi des tensions au recrutement.

“

*Les 35 heures, ça n'existe pas chez nous. On n'a pas d'horaires, on fait des inventaires, des ventes, ça prend du temps. »*

Commissaire-priseur, Paris

#### • Déficit d'attractivité des territoires pour les commissaires de justice

Les tensions sur les recrutements de commissaires de justice sur des missions anciennement dévolues aux commissaires-priseurs sont particulièrement élevées dans les territoires hors de Paris. Cela s'explique par la concentration des activités de ventes volontaires dans la capitale. Or, ces dernières sont considérées comme les plus intéressantes par les salariés, ce qui amène la majorité d'entre eux à vouloir exercer à Paris. Par ailleurs, les formations préparant au métier de commissaires de justice sont surreprésentées en Île-de-France, accentuant encore cette tendance au regroupement des candidats potentiels en région parisienne.

“

*C'est certain qu'il y a plus de choses à Paris. En province, il est plus difficile de recruter alors qu'il y a plein de postes intéressants ! »*

Commissaire-priseur, Paris

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

• Pénibilité physique du travail de magasinier

D'après les employeurs, le port de charges parfois lourdes fait du métier de magasinier un emploi physique, voire pénible. La difficulté physique de ces missions décourage de nombreux candidats potentiels et alimente un turn-over élevé une fois en poste. Par ailleurs, cette pénibilité provoque des arrêts maladies chez le personnel magasinier et contraint régulièrement les structures à trouver des remplaçants. Or, les magasiniers sont peu enclins à s'engager dans des contrats de remplacement, car ces derniers sont de courtes durées et les placent dans une situation précaire.

“

« Je n'ai jamais eu de problèmes de départs mais d'arrêts maladies. J'en ai eu deux très longs sur le côté magasinier. La problématique après c'est de les remplacer et de faire comprendre aux remplaçants qu'ils ne sont là que temporairement. »

Commissaire-priseur, Montargis

• Polyvalence des missions des secrétaires et clerks nécessitant une juste évaluation de la capacité d'apprentissage et d'adaptation

Les études peinent à recruter des profils opérationnels de secrétaires et de clerks. En effet, la variété des missions qui leur sont confiées mêlant secrétariat traditionnel, comptabilité, relation client, le tout en mobilisant des notions juridiques et d'histoire de l'art, demande une importante polyvalence. Cette problématique est particulièrement présente dans les offices de petite taille, où le personnel de support doit effectuer un ensemble de tâches particulièrement varié. Pour combler ce manque de compétences, lié à l'absence de formation préparant à ces métiers, des formations en interne sont parfois mises en place par les études. Il est ainsi central lors du recrutement d'identifier des candidats -ayant les capacités et la motivation pour s'engager dans le métier.

“

Trouver une secrétaire, ce n'est sûrement pas compliqué quand on est à la recherche d'un secrétariat pur et dur (répondre au téléphone, faire du courrier...). La problématique, c'est que nous, on attend plus. Il faut être polyvalent. »

Commissaire-priseur, Paris



Entreprises d'architecture



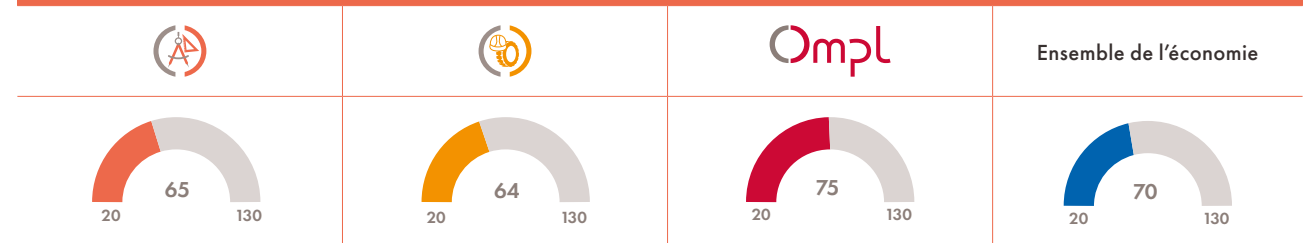
Les entreprises d'architecture font face à des tensions modérées comparées à l'ensemble des professions libérales. Les tensions au niveau de la branche sont principalement expliquées par le score élevé des techniciens dessinateurs, environ un tiers des effectifs, qui rencontrent de fortes difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève

à 65 contre 64 pour le secteur cadre de vie-technique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent principalement le lien emploi-formation, l'intensité de la concurrence et le problème de rétention des salariés en poste.

Indicateur de tension pour la branche, le secteur cadre de vie-technique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Architectes salariés	57	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Techniciens, dessinateurs	91	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires d'entreprise d'architecture	34	●●○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●○○○○

Les tensions au recrutement des entreprises d'architecture portent principalement sur les métiers au niveau de compétence intermédiaire.

Elles apparaissent importantes pour les fonctions de cœur de métier (techniciens dessinateurs, architectes salariés) du fait de :

- un lien emploi-formation insuffisant se traduisant par une pénurie de techniciens dessinateurs formés, une inadéquation entre les compétences recherchées par les employeurs et les contenus de formation ;
- une intensité de la concurrence sur les niveaux de salaire, exercée

notamment par les entreprises de la construction ;

- un déficit de rétention des salariés en poste lié à la pression et à la charge de travail importante dans les entreprises d'architecture et à la recherche de conditions de travail plus optimales.

Pour les architectes salariés le manque de compétences juridiques et commerciales renforce les tensions au recrutement.

À l'inverse, le métier de **secrétaire** fait face à un niveau de tension sensiblement moins élevé, la variété de leurs missions rend leur poste plus intéressant et attire les candidats. En revanche, leur faible

niveau de spécialisation spécifique aux entreprises d'architecture peut créer des tensions au recrutement puisqu'un haut niveau de polyvalence est nécessaire.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Pénurie de techniciens dessinateurs sur le marché du travail

Une partie des employeurs de la branche soulignent la pénurie de techniciens dessinateurs de niveau de technicité intermédiaire, c'est-à-dire ayant suivi des formations de niveau Bac +2 ou Bac +3. Or, les besoins de compétences en visualisation ou encore en image de synthèse se développent et ces tâches sont souvent confiées à des architectes salariés. Cette répartition des tâches n'est pas la plus optimale selon les employeurs qui affirment qu'il serait plus rentable, au moins dans les grandes entreprises, de recruter un salarié spécialisé sur ces missions. Le manque de techniciens sur le marché du travail s'explique par la poursuite d'études en école d'architecture de nombreux étudiants après leur formation au métier de technicien dessinateur.

“

*Quelque chose qui serait efficace, ce serait de redévelopper des cursus de dessinateur. Aujourd'hui, on embauche des architectes qui finalement sont dessinateurs. Je crois que la branche travaille déjà dessus, un diplôme en alternance. »*

Architecte associé, Reims

#### • Pression et importante charge de travail au niveau des architectes salariés

La forte charge de travail induisant régulièrement des heures supplémentaires et l'atmosphère de travail stressante au sein de la majorité des entreprises d'architecture seraient une des causes principales du départ des salariés. Les architectes quittant les entreprises rejoignent souvent de grosses entreprises de la construction afin de trouver de meilleures conditions de travail (35 h hebdomadaires, RTT). La réticence des employeurs de la branche à s'adapter aux nouveaux modes de travail émergents depuis la crise du covid (télétravail, semaine de quatre jours...) renforce les difficultés de recrutement, en particulier auprès des jeunes diplômés.

“

*Je ne vous citerai pas beaucoup de métiers où on l'est aussi stressé, car on commence à 7 heures et on finit à 21 heures. Ça se répercute forcément sur les salariés. »*

Architecte associé et secrétaire national de l'UNSFSA, Bas-Rhin

#### • Concurrence sur les salaires exercée par les entreprises de la construction

Les grandes entreprises du secteur de la construction exercent une concurrence au recrutement des architectes salariés. Du fait de leurs capacités économiques souvent plus conséquentes que les entreprises d'architecture, elles sont en mesure de proposer des packages de rémunération plus attractifs : rémunération plus élevée, primes, avantages en nature ou encore avantages liés au comité d'entreprise, attirant de nombreux architectes.

“

*Ce sont des entreprises avec de plus gros moyens qui offrent plus d'avantages. Le package générique chez un major de la construction, c'est un téléphone, une voiture et un ordinateur, ça attire. »*

Architecte associé et secrétaire national de l'UNSFSA, Bas-Rhin

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Surenchère des architectes salariés sur les rémunérations à l'embauche

Les exigences salariales des architectes salariés sont importantes, surtout celles des candidats ayant déjà eu l'opportunité de travailler dans plusieurs entreprises. Or, l'enchaînement de contrats à durée déterminée de courte durée est très courant chez les architectes juniors. Il leur permet d'acquérir de l'expérience professionnelle en travaillant sur des projets variés. Ce phénomène est coûteux pour les entreprises puisque les jeunes architectes ont tendance, à chaque nouveau contrat, à valoriser leur expérience afin de négocier à la hausse leur salaire d'embauche. Cela crée une surenchère sur les niveaux de rémunération proposés par les structures. Toutes les entreprises ne peuvent pas s'aligner sur ces aspirations salariales ce qui pénalise souvent les structures aux moyens économiques plus limités.

“

*On a un problème avec les salaires. Il y a des agences qui enchaînent les CDD de 6 mois sur un même poste. Du coup, les jeunes architectes changent de boîte tous les 6 mois et à chaque changement de poste, ils renégocient leur salaire, ce qui fait qu'il y a une surenchère. »*

Architecte associée, Paris

#### • Concurrence sur les profils seniors et manque d'opérationnalité des architectes juniors

Nombre d'employeurs regrettent que les écoles d'architectes soient trop peu professionnalisantes et ne permettent pas de faire entrer sur le marché des jeunes diplômés directement opérationnels. Malgré la qualité des enseignements et les efforts faits par les écoles pour répondre aux besoins des entreprises d'architecture, les formations peinent à enseigner toutes les subtilités (technique, juridique, commerciale) de la profession et sont décrites comme trop théoriques par les employeurs. Le manque de stages des étudiants architectes lors de leur cursus vient alimenter ce problème. En conséquence, les employeurs cherchent à recruter des profils plus expérimentés et plus opérationnels. Néanmoins, ces profils sont extrêmement rares, car un grand nombre d'architectes seniors s'installe à leur compte, et pour le petit nombre exerçant encore sous le statut salarié, la concurrence au recrutement entre les entreprises est très forte.

“

*Il faut à chaque fois reformer les jeunes diplômés. L'école d'archi n'est pas faite pour insérer les gens sur le marché du travail, la formation y est très théorique. Ce temps de formation représente aussi un coût à prendre en compte à l'embauche. »*

Architecte associée, Paris

#### • Absence d'école d'architecture dans certains territoires

La proximité géographique avec une école d'architecture est un facteur déterminant dans la compréhension des difficultés de recrutement des architectes salariés, quel que soit leur niveau de séniorité. En effet, les professionnels de la branche soulignent des tensions au recrutement particulièrement importantes dans les territoires ne disposant d'aucune école d'architecture et cela même en milieu urbain. Cependant, l'inégale attractivité des zones géographiques (grandes villes, proximité de la mer, de la montagne...) n'est qu'une explication secondaire de cette inadéquation entre la répartition des offres et des demandeurs d'emploi pour les postes d'architecte.

“

*Quand on recherche quelqu'un, on a très peu de réponses. On a très peu d'écoles d'archi à Reims, les jeunes ne viennent pas là. Et les profils expérimentés non plus, il faut les débaucher chez des collègues. »*

Architecte associé, Reims

#### • Faible niveau de spécialisation des secrétaires

La majorité des candidats au poste de secrétaire administratif n'a pas de formation spécifique préparant à l'exercice de la fonction dans la branche de l'architecture. Or, les missions confiées à ces salariés sont bien plus variées que celles d'un secrétaire traditionnel. Les candidats recherchés sont des profils polyvalents et autonomes possédant des compétences en matière de suivi administratif et financier de travaux, de facturation ou encore de rédaction de contrats. Mais, ces compétences sont rares sur le marché du travail ce qui oblige les entreprises à assumer les formations nécessaires ou à recruter des profils expérimentés mais aussi très convoités.

“

*C'est compliqué, il y a beaucoup de juridique, de procédure, de commercial, de technique... C'est très polyvalent, il faut être sur tous les fronts, ce que les secrétaires n'arrivent pas à faire. »*

Architecte associé et secrétaire national de l'UNSFSA, Bas-Rhin

## Entreprises d'expertises en automobile

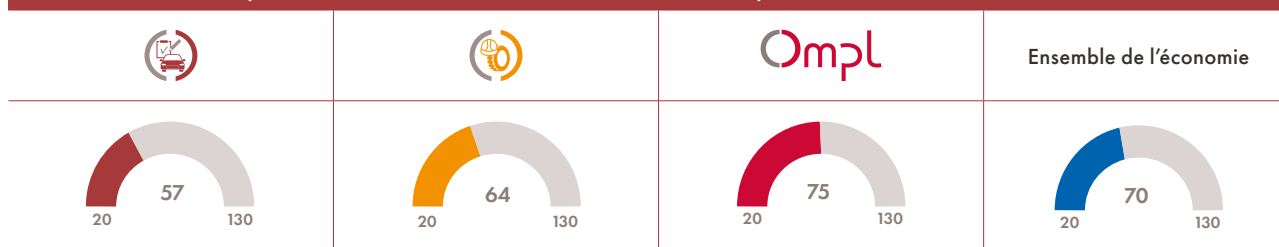


Les entreprises d'expertises en automobile font face à de faibles tensions comparées à l'ensemble des professions libérales. Ce score est issu de l'agrégation des niveaux de tensions des deux métiers de la branche rencontrant des situations très contrastées au niveau de leurs difficultés de recrutement : elles sont importantes pour les experts en automobile et modestes pour les secrétaires.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, **l'indicateur de tension s'élève ainsi à 57** contre 64 pour le secteur cadre de vie-technique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments, qui expliquent ce niveau de tension, figurent principalement le lien **emploi-formation insuffisant, la dynamique d'emploi peu favorable et l'intensité de la concurrence.**

Indicateur de tension pour la branche, le secteur cadre de vie-technique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Experts en automobile	86	●○○○○	●○○○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires techniques	27	●○○○○	●○○○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●●○○

Les tensions au recrutement dans les cabinets d'expertises en automobile se focalisent sur les postes d'experts en automobile.

Au titre de ces tensions figurent principalement :

- un lien **emploi-formation insuffisant** se traduisant par un manque d'opérationnalité des experts en automobile du fait d'une formation trop peu

spécifique et peinant à s'adapter aux évolutions de la branche ;

- une **dynamique d'emploi défavorable** à la branche en raison d'un vivier de candidats inférieur à ses besoins et à ceux des activités concurrentes ;
- une **intensité de la concurrence** accrue sur les salaires, exercée principalement par les garages automobiles et les compagnies d'assurances ;

- un **problème de rétention** renforcé par une tendance à la baisse du niveau de rémunération pour l'ensemble des métiers en raison du contexte économique ;
- un **déficit d'attractivité** du métier au niveau des jeunes générations en raison de sa faible visibilité.

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Répercussion des difficultés économiques des cabinets sur les rémunérations des salariés

La situation fortement concurrentielle de la branche des entreprises d'expertises en automobile contraint les structures à proposer de faibles niveaux de salaire. En effet, les compagnies d'assurances, principaux clients des cabinets, utilisent le rapport de force en leur faveur pour imposer des prix bas. Or, ces prix, considérés comme sous-évalués par les employeurs, créent des difficultés économiques pour les entreprises d'expertises en automobile qui se répercutent sur les salaires. Faiblement rémunéré, le personnel, secrétaire comme expert, a tendance à quitter la branche pour rejoindre des secteurs plus rémunérateurs. Certains experts exercent par exemple dans des garages où ils effectuent des missions de réception et de diagnostic pour un salaire plus important et un plus faible volume horaire. D'autres rejoignent les réseaux de réparation automobile développés par les compagnies d'assurances pour faire concurrence aux cabinets d'expertise. Enfin, une partie rejoint les grands groupes d'expertises en automobile, qui tendent à se développer sous la pression des compagnies d'assurances qui préfèrent souvent traiter avec des entreprises de taille importante.

“

*Les cabinets travaillent presque exclusivement pour les compagnies d'assurances et ils sont rémunérés par ces dernières, au prix qu'elles décident. Comme elles les payent au lance-pierre, ça se répercute sur les salaires des experts comme des secrétaires, ce qui pousse au départ. »*

Expert automobile, Paris

#### • Formation des experts en automobile peinant à s'adapter à l'évolution de la technologie automobile

Seul un diplôme d'État en un an de niveau bac+3 prépare à l'exercice de la profession d'expert en automobile. Cette formation est considérée comme insuffisante par les employeurs car elle ne permet pas d'enseigner toutes les subtilités du métier. Le contexte actuel d'évolution technologique rapide de la branche amplifie ce phénomène. En effet, la formation d'expert se limite au fonctionnement thermique et mécanique d'une automobile, mais n'enseigne pas l'électronique et l'informatique qui se développent pourtant rapidement dans le secteur automobile. Les experts juniors ne sont pas opérationnels en sortie d'étude et ont besoin de poursuivre leur formation en interne pour pallier à leurs lacunes.

“

*On a une montée en compétences qui s'est faite en droite ligne de la complexité technologique : on ne fait pas la même expertise sur une 4L et sur une Tesla et le problème c'est que les formations ont évolué mais pas au même niveau. »*

Président de la Fédération française de l'expertise en automobile

#### • Défaut de visibilité du métier d'expert en automobile

Le métier d'expert en automobile est peu connu. Il manque de visibilité lors du choix d'orientation des lycéens et des étudiants de la filière. Ceux-ci méconnaissent souvent l'existence de la formation en un an préparant au diplôme d'État d'expert en automobile. Le fait que cette formation ne débute qu'après l'obtention d'un BTS renforce ce phénomène. En conséquence, peu d'étudiants s'orientent vers le métier ce qui limite le vivier de candidats disponibles pour les entreprises de la branche.

“

*Pour les recrutements d'experts, c'est compliqué, mais si en plus on a une paupérisation des vocations vers l'automobile, on ne va pas s'y retrouver. »*

Secrétaire général de la Fédération française de l'expertise en automobile (FFEA)



### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Manque d'expérience en garage des candidats expert en automobile

Les employeurs de la branche se plaignent du manque d'expérience en garage des étudiants de la filière qui n'ont souvent pas les compétences adéquates pour appréhender le temps et le montant d'une réparation ou effectuer la gestion administrative des sinistres. En conséquence, les jeunes experts se retrouvent souvent dans une situation d'asymétrie d'information qui joue en la faveur des garagistes et sociétés d'assurances qui peuvent librement fixer le temps et le prix de leurs prestations. Les cabinets d'expertises en automobile, qui sont déjà en difficulté économique, en ressortent pénalisés financièrement.

“

*Maintenant les experts qui sortent de l'école n'ont jamais eu d'expérience en garage, ils n'ont plus cette obligation. Du coup, c'est plus dur de les former. »*

Président de la Fédération française de l'expertise en automobile

#### • Image négative du métier d'expert en automobile

Le métier d'expert en automobile souffre d'une image négative auprès des étudiants du fait de la pression au travail que supportent les professionnels de la branche. L'association du métier au secteur de l'assurance, qui est stigmatisé socialement, participe également à décourager de nombreux étudiants à candidater à un poste d'expert. Enfin, le rapprochement des missions d'un expert de celles d'un mécanicien participe également à alimenter ces tensions. Les employeurs regrettent que la dimension d'expertise du métier ne soit pas plus mise en valeur auprès des potentiels futurs candidats.

“

*Les jeunes, ils en ont marre d'avoir cette pression d'un groupe sur la tête, où ils pédalent à 48 heures par semaine. Ça va bien quand on a 25 ans, et au fur et à mesure du temps qui passe, on ne veut plus faire ça... Soit je me mets en indépendant, soit je quitte la profession. »*

Expert automobile, Paris

#### • Arrivée d'experts en automobile étrangers sur le marché du travail

Certains gros cabinets d'expertises en automobile ont de plus en plus recours à des experts automobile étrangers pour des questions de coût salarial. En effet, les experts venant de l'étranger ont généralement des exigences salariales plus faibles. Ces niveaux de rémunérations moins élevés tirent à la baisse les salaires de l'ensemble des emplois de la branche, aussi bien sur des profils d'experts que de secrétaires. Cette tendance à la baisse des salaires renforce le mouvement de départ des experts et secrétaires vers des gros cabinets d'expertises ou des garages automobiles.

“

*Les cabinets recrutent des experts étrangers et les payent au lance-pierre. Ça se répercute sur tous les salaires, notamment sur ceux des secrétaires. En sortie d'école, ça ne les gêne pas d'être mal payées. Mais elles finissent par partir ailleurs, où elles sont mieux payées. »*

Expert automobile, Paris

#### • Faible mobilité territoriale des experts en automobile

Bien que les experts en formation acceptent de réaliser leurs deux ans de stage d'expert en formation hors de leur région d'origine, une grande partie d'entre eux y retourne une fois la formation terminée. Cette faible mobilité géographique des nouveaux diplômés complique l'appariement géographique entre les offres d'emploi et les candidats potentiels, un manque de candidats dans certains territoires est observable.

“

*Dans certaines régions, c'est super compliqué, on cherche l'aiguille dans la meule de foin, c'est à l'unité. »*

Secrétaire général de la Fédération française de l'expertise en automobile (FFEA)

### Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

#### • Déficit de compétences techniques des candidats secrétaire technique

Les secrétaires des entreprises d'expertises en automobile se voient confier des missions variées, dont certaines requérant une bonne connaissance du secteur. Or, la majorité des candidats à ces postes présente un défaut de compétence en matière de chiffrage et de gestion des dossiers de sinistres. L'absence de formation initiale dédiée à cette fonction explique ces lacunes et complique les recrutements de ces profils. Pour compenser ce manque de formation, les cabinets proposent souvent des formations en interne, qui sont onéreuses et prennent du temps.

“

*À l'époque, les secrétaires ne faisaient que taper les rapports. Avec l'évolution de la législation, elles se sont mises à faire les chiffrages avec les banques de données et elles n'ont pas les compétences pour. »*

Expert automobile, Yvelines

#### • Politiques salariales jugées trop basses par les secrétaires administratifs

Les entreprises d'expertises en automobile rencontrent des difficultés à recruter des profils de secrétaire technique du fait des aspirations salariales des candidats, jugées trop élevées par les employeurs, auxquelles la majorité des cabinets ne peut répondre favorablement. Les faibles niveaux de rémunérations proposés à ces postes découragent également les secrétaires en poste à s'impliquer dans leur travail et occasionnent des départs vers des secteurs d'activité concurrents tels que les assurances ou les garages automobiles.

“

*Au poste de secrétaire, on n'arrivait pas à trouver, soit les gens ne convenaient pas, ils n'étaient pas investis, soit ils nous demandaient des salaires énormes et on ne pouvait pas les payer. »*

Expert automobile, Yvelines





## ENJEUX D'EMPLOI ET DE RESSOURCES HUMAINES

Les résultats issus de la mesure objective des déterminants des tensions, à travers les six dimensions explicatives, et ceux résultant des entretiens avec les employeurs coïncident et soulignent l'importance des dimensions de ressources humaines (attractivité et rétention) ainsi que l'inadéquation emploi-formation dans l'explication des tensions. La pénurie de candidats formés sur certains métiers et l'implantation géographique des structures, bien que secondaires, renforcent les tensions.

### DIMENSIONS RH CENTRALES

L'analyse des déterminants des tensions a mis en évidence l'importance des dimensions de ressources humaines dans l'explication des tensions, à la fois pour la fidélisation des salariés en poste (rétention) et pour la capacité des entreprises à attirer des candidats (attractivité).

#### Plannings en décalage avec les aspirations des salariés

La plupart des métiers étudiés sont associés à des horaires étendus avec notamment du travail le week-end et en soirée. Les conséquences de ces organisations atypiques sur la vie personnelle sont parfois mal anticipées par les candidats, qui, en conséquence, restent peu de temps en poste et tendent à quitter les structures où les aménagements d'horaires sont impossibles.

#### Importance de la qualité de vie au travail

Les entretiens avec les employeurs ont souligné le rôle central des relations entre collègues et du management pour fidéliser les

salariés et limiter le turnover. Or, au sein des entreprises du périmètre de l'OMPL, caractérisées par leur taille réduite, le management est généralement exercé par des professionnels libéraux dont la compétence managériale est empirique et considérée comme secondaire. En effet, leur formation initiale, axée sur les compétences métier, les prépare rarement à la gestion d'entreprise et les enseignements portant sur le management et les ressources humaines sont peu ou pas intégrés. En outre, ils déclarent régulièrement manquer de temps pour exercer ces missions (négociations salariales, gestion de conflit, organisation de la vie de l'entreprise). Cela participe à créer, dans certaines entreprises libérales, un climat de travail peu favorable à la fidélisation des salariés et plus globalement à une qualité de vie au travail optimale.

#### Concurrence avec les secteurs recrutant les mêmes profils

Il existe, pour certains métiers, une forte concurrence sur les recrutements entre les différentes structures à la recherche de profils similaires. Ceci exerce une pression à la hausse sur les salaires. Les employeurs des entreprises libérales ne peuvent pas toujours s'aligner sur les rémunérations proposées par les secteurs concurrents. Il peut en résulter une moindre attractivité de certaines entreprises libérales. C'est notamment le cas pour les cabinets médicaux en concurrence directe avec les hôpitaux privés et les centres médicaux, ou encore pour certains salariés du secteur juridique où la concurrence s'exerce majoritairement avec les services juridiques des grandes entreprises proposant de plus hauts niveaux de rémunération.

### DÉCALAGE ENTRE ATTENTES DES EMPLOYEURS ET COMPÉTENCES DES CANDIDATS

L'inadéquation entre les compétences des candidats et les attentes des employeurs est une source de tension dans la plupart des métiers du périmètre, aussi bien pour les fonctions support que les professions de cœur de métier.

#### Formations peinant à s'adapter aux besoins des entreprises libérales

Les employeurs sont en attente de candidats rapidement opérationnels et soulignent que certaines formations manquent d'enseignements pratiques. Les apports théoriques peinent à être mis en application par les candidats une fois en poste. La faible adaptation des formations aux besoins des métiers médicaux, juridiques mais aussi du cadre de vie-technique, est génératrice de tensions avec une réticence à recruter des profils non expérimentés, dont la nécessaire formation complémentaire au sein de l'entreprise apparaît comme chronophage et coûteuse.

#### Absence de formation dédiée pour certains métiers

Pour certains métiers, principalement les fonctions support, la difficile adaptation des salariés aux attentes des employeurs s'explique par leur absence de formation initiale dédiée au métier de l'entreprise. Ainsi, les compétences des candidats ne répondent pas suffisamment aux attentes spécifiques des employeurs, notamment en termes de polyvalence mais aussi de maîtrise de notions propres à la branche, quel que soit le secteur. Par ailleurs, l'absence de formation spécifique complique la projection des candidats dans ces postes car ils peinent

à identifier clairement les compétences requises pour les occuper avec succès.

#### Concurrence sur les profils seniors aggravée par la pénurie de candidats formés

Le décalage entre les compétences des profils non expérimentés et les besoins des employeurs poussent ces derniers à orienter leur recrutement vers des profils expérimentés. En effet, face à la nécessaire formation complémentaire des candidats juniors, chronophage et coûteuse pour les entreprises, certaines se détournent de ces profils lors des recrutements. L'incertitude quant à la fidélisation des profils juniors, une fois formés, amplifie cette réticence au recrutement de jeunes diplômés. Cet écosystème crée une pression concurrentielle supplémentaire sur les profils seniors déjà opérationnels.

### PÉNURIES DE PERSONNEL FORMÉ SUR CERTAINS MÉTIERS

#### Conditions d'accès à l'emploi restrictives

Certains métiers sont soumis à des conditions d'accès restrictives qui limitent le volume de candidats potentiels. C'est le cas notamment de certaines professions médicales soumises, jusqu'en 2021, au numerus clausus et qui font face depuis à un manque de places de formation disponibles. Ceci induit un nombre insuffisant d'étudiants dans ces métiers par rapport aux besoins du marché du travail. De plus, les professions réglementées sont conditionnées à l'obtention de diplômes spécifiques, ce qui limite les possibilités d'évolution interne en l'absence de celui-ci.



Les résultats soulignent l'importance des dimensions de ressources humaines (attractivité et rétention) ainsi que l'inadéquation emploi-formation dans l'explication des tensions

### Manque d'attractivité de certains métiers lié à une image négative ou un manque de visibilité

Le manque de candidats formés s'explique, dans certains cas, par le manque d'attrait des étudiants pour certains métiers souffrant d'une image négative, notamment pour les collaborateurs d'administrateurs ou de mandataires judiciaires dont les missions de licenciement à la suite de liquidations judiciaires sont socialement mal perçues. Par ailleurs, d'autres métiers souffrent d'un manque de visibilité auprès des étudiants et/ou des candidats, notamment les experts en automobile, les rayonnistes en officines ou les assistants dentaires. Ces métiers, trop peu connus, ne trouvent pas leur public.

### Conditions d'exercice contraignantes

De plus en plus de candidats recherchent un emploi leur permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle et de s'épanouir professionnellement. Or, les activités libérales souffrent d'une image négative à ce niveau. Elles sont couramment associées à des horaires étendus et atypiques ainsi qu'à une importante

charge administrative détournant les salariés des missions cœur de métier. Ces facteurs impactent négativement l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et génèrent une perte de sens du travail qui participe à la dégradation de l'image de ces métiers.

### LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE PÉNALISANTE

Les employeurs soulignent des **tensions plus importantes dans les territoires considérés comme peu attractifs**, bien que l'impact de la dimension géographique n'apparaisse que secondaire dans l'analyse. D'une part, les profils qualifiés semblent peu accessibles aux structures implantées en milieu rural avec notamment des pénuries de diplômés d'études supérieures. D'autre part, les profils moins qualifiés ont une mobilité géographique réduite et ont tendance à exercer à proximité de leur lieu de formation ou d'origine. La répartition géographique des organismes de formations est à ce titre clé. Cette disparité d'attractivité des territoires fait émerger des difficultés de recrutement localisées pour certains métiers.



## PISTES D'ACTION

La dernière phase de cette étude vise à proposer aux partenaires sociaux des actions qui pourraient permettre aux entreprises des professions libérales de mieux compo-

ser avec les difficultés de recrutement et les problématiques liées à l'accroissement des tensions sur les embauches.

### ENJEUX PRIORITAIRES

Les enjeux identifiés à partir de l'analyse des tensions sur le recrutement se déclinent autour de **trois grandes thématiques**.

#### RH ET MANAGEMENT

Les entreprises des professions libérales, du fait de leur taille réduite et de leur engagement prioritaire sur leurs missions à haute valeur ajoutée, sont plutôt mal outillées pour composer avec les difficultés de recrutement.

En effet, il s'agit très majoritairement de petites entreprises dirigées par un professionnel libéral qui ne disposent pas de personnel dédié aux ressources humaines. De plus, les libéraux sont essentiellement issus de cursus de formations initiales qui incluent peu ou pas de modules dédiés aux compétences transversales, en particulier à la gestion des ressources humaines et au management. De surcroît, la culture libérale reste un fondement essentiel des modes de fonctionnement de ces structures qui laisse peu de place aux processus divers de pilotage des fonctions transverses.

Or, l'analyse des tensions et de leurs causes a montré le rôle essentiel et structurant que pourraient prendre ces compétences, autant pour fidéliser les salariés en poste que pour en attirer de nouveaux.

Une première orientation consisterait à **communiquer sur l'importance de développer des compétences managériales chez les employeurs libéraux** (nouvelles pratiques de gestion des RH structurées, processus de recrutement innovants, entretien d'un réseau, de liens avec les écoles, d'implication dans la vie du secteur ou les structures fédérales...) dans un contexte de difficultés croissantes pour trouver des candidats.

Une façon de répondre à ces attentes consisterait à **encourager**, y compris financièrement, **la mise en œuvre d'actions concrètes de fidélisation des salariés en s'appuyant, notamment, sur le dispositif PCRH** qui consiste en une mission de type « Prestation de Conseil RH » proposant un accompagnement sur-mesure par un expert en ressources humaines. Cette mission fait partie des offres proposées par l'OPCO EP et peut bénéficier d'une prise en charge allant jusqu'à 100 % pour les entreprises de moins de 50 salariés. Les branches pourraient définir avec l'OPCO EP les conditions de mise en œuvre particulières à leurs entreprises. D'autres modalités d'intervention peuvent également passer par une **révision de certaines dispositions de la convention collective à même d'encourager la fidélisation des salariés**.

“

Les entreprises des professions libérales, du fait de leur taille réduite et de leur engagement prioritaire sur leurs missions à haute valeur ajoutée, sont plutôt mal outillées pour composer avec les difficultés de recrutement.





“

Les employeurs mettent en avant le décalage entre leurs attentes et les compétences des candidats comme cause importante des tensions.

“

L'insuffisante attractivité des métiers explique une partie significative des difficultés de recrutement rencontrées par les structures du périmètre.

## BESOINS EN COMPÉTENCES

Les employeurs mettent en avant le décalage entre leurs attentes et les compétences des candidats comme cause importante des tensions. D'une part, les formations initiales sont souvent considérées comme mal adaptées aux spécificités des entreprises libérales, d'autre part, plusieurs métiers ne bénéficient pas de cursus de formation initiale clairement dédié, en particulier certaines fonctions (clercs de commissaires-priseurs, secrétaires d'experts en automobile...). Par ailleurs, certaines formations sont peu connues ou lisibles, et attirent insuffisamment de candidats par rapport au nombre d'emplois.

Un faisceau d'actions destinées à améliorer l'adéquation de l'offre de formation aux enjeux spécifiques des professions libérales pourrait être mis en œuvre, en s'appuyant sur les structures porteuses existantes, notamment l'OPCO et les branches concernées.

Pour les métiers nécessitant une formation spécifique, les actions pourraient porter sur **un meilleur calibrage des effectifs des contingents en formation** et sur **l'adaptation des contenus** aux spécificités de l'exercice professionnel dans une structure dirigée par un professionnel libéral. Pour assurer cette adaptation des compétences aux besoins des structures, des actions visant à encourager le recrutement d'alternants ainsi que le recours aux formations de promotion par l'alternance (Pro-A) pourraient être mises en œuvre.

Pour les fonctions supports, afin de pallier le manque de compétences opérationnelles souligné par les employeurs, des actions visant le développement de l'accès aux

formations existantes pourraient être mises en place. Ces actions pourraient se décliner selon les problématiques spécifiques des différentes branches professionnelles et passer par **la prise en compte dans les CCN (convention collective nationale) de mesures favorisant l'accès à ces formations dédiées et l'octroi d'avantages aux diplômés.**

Ces actions pourraient être affinées par un recensement des attentes des professionnels libéraux, puis des ateliers d'échanges avec des organismes de formation.

## CONDITIONS D'EXERCICE

L'insuffisante attractivité des métiers explique une partie significative des difficultés de recrutement rencontrées par les structures du périmètre. Celle-ci dépend, pour une large part, de facteurs structurels liés à la nature de l'activité ou à ses modes de fonctionnement (horaires atypiques, charge de travail, contact avec le public...). De plus, les conditions d'exercice en structure libérale sont peu connues des étudiants ou de certains candidats.

La communication de la branche pourrait **mettre en évidence les atouts des entreprises libérales pour attirer des candidats de qualité** : travailler dans de petites structures à taille humaine, souvent positionnées sur un domaine d'expertise ou à forte utilité sociale, offrant des responsabilités et de l'autonomie, l'opportunité de développer une culture entrepreneuriale, un ancrage local, d'autres perspectives professionnelles qu'un plan de carrière régulier et prédéfini.

## FICHES ACTIONS

Les trois thématiques sont déclinées dans six fiches actions détaillant pour chacune d'elles :

les objectifs de l'action ;

- le public prioritaire (autrement dit le type d'acteurs visés en priorité) par la mise en œuvre de l'action ;

- les branches concernées ;
- les modalités de mise en œuvre de l'action ;
- les conditions de réussite (ensemble des points d'attention permettant à l'action d'atteindre ses objectifs).

Action	1A - Encourager la Professionnalisation de la fonction ressources humaines et managériale
RH et management	<b>Objectifs de l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les employeurs au rôle central des compétences en RH dans la conduite d'un processus de recrutement efficace.</li> <li>• Sensibiliser les employeurs au rôle central des compétences en management dans la fidélisation des salariés.</li> <li>• Améliorer la qualité de vie au travail pour fidéliser les salariés et attirer des candidats.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefs d'entreprise</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des branches du périmètre OMPL</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b> <p>Le dispositif PCRH est adapté aux besoins des employeurs pour les accompagner dans le pilotage de leurs ressources humaines. Il vise notamment à anticiper les besoins en compétences, recruter et intégrer les salariés, professionnaliser la fonction RH et améliorer le dialogue social et les relations sociales. Il propose un accompagnement personnalisé et opérationnel en réponse aux besoins spécifiques des entreprises et une prise en charge attrayante par le biais de l'OPCO EP.</p>
	<b>Branche et OPCO :</b> <p>Une campagne de promotion conjointe du dispositif PCRH à destination des employeurs mettant en évidence ses atouts (diagnostic sur-mesure des besoins de l'entreprise, accompagnement au recrutement et à l'intégration des salariés, amélioration du dialogue social dans l'entreprise...) et son niveau de prise en charge (100 % pour les entreprises de moins de 50 salariés) permettrait de le promouvoir et de répondre aux problématiques RH récurrentes dans de nombreuses entreprises.</p>
	<b>Conditions de réussite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter les canaux de diffusion de la campagne de promotion du dispositif PCRH au public cible selon les branches.</li> <li>• Garantir aux employeurs l'adaptation du dispositif PCRH aux spécificités de leur structure (taille, temps qu'ils peuvent y consacrer).</li> <li>• S'assurer de la simplicité des démarches administratives liées à la prise en charge du dispositif PCRH.</li> <li>• Assurer aux employeurs la possibilité de garder la main sur le processus de recrutement malgré une externalisation de certaines étapes (diffusion des annonces, présélection de profil...) dans le cadre du dispositif PCRH.</li> <li>• Réaliser une étude auprès des salariés des différentes branches pour identifier clairement les causes des départs ainsi que les éléments favorisant la rétention.</li> </ul>

Action		1B - Mettre en place des incitations à la fidélisation des salariés
RH et management	<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidéliser les salariés en poste et diminuer les besoins de recrutement .</li> <li>Entretenir la motivation des salariés pour leur métier.</li> <li>Redonner du sens aux métiers éloignés de leur vocation initiale par la lourde charge administrative.</li> <li>Proposer des perspectives d'évolution interne aux salariés.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chefs d'entreprise</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des branches du périmètre OMPL</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b>	<p><b>Branche :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser les dispositions de la CCN liées à l'ancienneté afin de proposer des avantages (congrés supplémentaires, indemnisation complémentaire en cas d'arrêt maladie...) dès la première année en emploi (y compris pour les alternants).</li> <li>Élaborer et diffuser auprès des employeurs une cartographie des potentielles évolutions de carrières internes par métier (management, administration, CQP de spécialisation...).</li> </ul> <p><b>Entreprises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la montée en compétences, voire les mobilités internes, des salariés et alternants volontaires via des formations internes ou externes (CQP, pro-A...).</li> <li>Permettre aux salariés de se concentrer sur les missions cœur de métier en allégeant leurs tâches administratives via l'externalisation, le recrutement ou la mutualisation des fonctions support.</li> </ul> <p><b>OPCO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et développer les dispositifs de promotion par l'alternance (Pro-A) et les CQP de spécialisation comme levier de fidélisation.</li> </ul>
	<b>Conditions de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter un salarié pour exercer des fonctions support en interne quand la charge de travail est suffisamment conséquente.</li> <li>Accompagner juridiquement et administrativement les structures dans leur processus de mutualisation des fonctions supports en facilitant la mise en relation des différentes structures locales afin de redonner du sens aux métiers éloignés de leur vocation par la charge administrative.</li> <li>Définir en collaboration avec les responsables de branche les rythmes d'alternance des dispositifs pro-A aux besoins des employeurs du secteur.</li> </ul>

Action		2A - Rapprocher les compétences des candidats et les besoins des entreprises
Besoins en compétences	<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en adéquation les attentes des employeurs et les compétences des candidats.</li> <li>Ajuster le volume d'individus formés aux besoins de personnel des branches.</li> <li>Renforcer la prise en compte des spécificités des activités libérales dans les formations.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manipulateurs en électroradiologie, secrétaires médicaux, assistants dentaires, secrétaires assistants, aides dentaires, auxiliaires vétérinaires, techniciens de laboratoire.</li> <li>Juristes, huissiers de justice salariés, clerks experts, juristes, commissaires-priseurs salariés.</li> <li>Secrétaires techniques, architectes salariés, techniciens, dessinateurs, secrétaires d'entreprises d'architecture.</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des branches du périmètre OMPL</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b>	<p><b>Branches :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place ou participer activement au système d'amélioration continue des formations afin de les adapter aux activités libérales.</li> <li>Réaliser une étude afin de mieux comprendre les causes du nombre insuffisant de personnes formées aux métiers de commissaire de justice exerçant en tant qu'huissier, de commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur, de technicien de laboratoire et d'auxiliaire vétérinaire.</li> <li>Négocier avec les instances compétentes l'élargissement du spectre des diplômes autorisés pour exercer en tant que techniciens des laboratoires pour faire face à la pénurie de personnel formé</li> </ul> <p><b>OPCO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inciter au recrutement d'alternants afin de permettre aux entreprises de former aux compétences métier et aux spécificités liées à la structure ainsi que d'augmenter le nombre d'alternants formés.</li> <li>Promouvoir les mobilités internes via les dispositifs de promotion par l'alternance (pro-A) et ainsi garder la main sur la formation.</li> </ul>
	<b>Conditions de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les formations de maître d'apprentissage afin de former et d'intégrer efficacement les alternants (formation initiale ou pro-A) aux besoins opérationnels de la structure.</li> <li>Définir les rythmes d'alternance les plus adaptés aux besoins des employeurs dans les différentes branches et les communiquer aux OF.</li> <li>Mettre en avant auprès des organismes de formation la nécessité de développer des compétences transverses ou soft skills spécifiques au métier.</li> <li>Favoriser l'opérationnalité des candidats via l'équilibre entre connaissances théoriques et pratiques dans les formations.</li> </ul>

Action		2B - Développer l'accès aux formations pour les métiers supports
Besoins en compétences	<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les formations existantes.</li> <li>Augmenter le nombre de diplômés par la formation initiale et la VAE.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétaires médicaux, secrétaires assistants, secrétaires assistants.</li> <li>Secrétaires d'entreprises d'architecture.</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinets médicaux, cabinets dentaires libéraux, cabinets et cliniques vétérinaires</li> <li>Entreprises d'architecture</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b>	
	<b>Branche et OPCO :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur les formations dédiées aux métiers support des PL afin d'en développer l'accès.</li> <li>Favoriser l'accès aux dispositifs tels que la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) ou l'action de formation préalable au recrutement (AFPR) qui permettent d'organiser une remise à niveau afin que les candidats recrutés aient les compétences correspondant aux attentes de l'employeur.</li> </ul>
	<b>OPCO :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximiser les niveaux de prise en charge des formations et faciliter les démarches administratives.</li> </ul>
<b>Branche :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'accès à ces formations dédiées en proposant des avantages aux diplômés (par exemple, valorisation dans la grille de rémunération de la CCN...).</li> </ul>	
<b>Conditions de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informers les candidats potentiels sur l'importance de ces formations dans l'acquisition des qualifications nécessaires à l'exercice des métiers supports.</li> <li>Développer et communiquer sur la VAE (validation d'acquis de l'expérience).</li> </ul>	

Action		3A - Améliorer les conditions de travail
Conditions d'exercice	<b>Objectifs de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la qualité de vie au travail afin de fidéliser les salariés et d'attirer de nouveaux candidats.</li> <li>Améliorer l'acceptabilité des horaires atypiques.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des salariés du périmètre</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des branches du périmètre OMPL</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b>	
	<b>Branche :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduire une réflexion au niveau des partenaires sociaux sur les dispositions de la CCN relatives aux conditions de travail et d'emploi qui pourraient favoriser une meilleure qualité de vie au travail (semaine sur 4 jours par exemple).</li> <li>Proposer des accords d'entreprise type pour accompagner les structures dans la mise en œuvre de mesures favorisant leur attractivité (télétravail, aménagement du temps de travail...).</li> <li>Accompagner les entreprises dans l'évaluation de la faisabilité financière de la mise en place d'avantages en nature (chèques vacances, chèques-restaurants...).</li> </ul>
	<b>Entreprises :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une rotation du personnel sur les plages horaires contraignantes.</li> <li>Conduire une réflexion sur les horaires d'ouverture des structures afin d'identifier les marges de manœuvre permettant une meilleure adéquation avec les contraintes des salariés.</li> <li>Stabiliser et/ou communiquer en amont sur les plannings pour favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle.</li> <li>Proposer des avantages pendant les plages horaires contraignantes (repas pris en charge par l'employeur...).</li> <li>Proposer du télétravail quand les missions sont compatibles.</li> </ul>
<b>Conditions de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impliquer l'ensemble des équipes dans la réflexion afin que les contraintes de la structure et des salariés soient identifiées pour une optimisation des plannings et une amélioration de la qualité de vie au travail.</li> </ul>	

Action 3B - Valoriser l'image des métiers en communiquant sur les atouts des entreprises libérales	
Conditions d'exercice	<b>Objectifs de l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire connaître les métiers des professions libérales et leurs avantages.</li> <li>Augmenter le nombre de candidatures.</li> </ul>
	<b>Public prioritaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lycéens, étudiants, Bac Pro, BTS, public jeune</li> </ul>
	<b>Branches concernées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des branches du périmètre OMPL</li> </ul>
	<b>Modalités de mise en œuvre</b> <b>Branche :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur l'utilité sociale des métiers.</li> <li>Communiquer sur les avantages liés à l'exercice dans une petite structure (vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise, flexibilité, équipe à taille humaine...).</li> <li>Mettre en place une communication ciblée auprès des candidats potentiels des métiers des PL les moins visibles (experts en automobile, rayonniste des officines...).</li> </ul>
	<b>Conditions de réussite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des modes de communication percutants et adaptés au public (restitution d'expériences, part des actifs concernés, podcast...).</li> <li>Participer activement aux salons de l'emploi, de la formation et intervenir dans les cursus de formation.</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES FICHES ACTIONS

Axe	Actions proposées	Objectifs de l'action	Branches concernées	Porteur potentiel
RH et management	1A - Encourager la professionnalisation de la fonction RH et managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les employeurs au rôle central des compétences en RH dans la conduite d'un processus de recrutement efficace</li> <li>Sensibiliser les employeurs au rôle central des compétences en management dans la fidélisation des salariés</li> <li>Améliorer la qualité de vie au travail pour fidéliser et attirer des candidats</li> </ul>	Ensemble des branches du périmètre OMPL	OPCO Branches
	1B - Mettre en place des incitations favorisant la fidélisation des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidéliser les salariés en poste et ainsi diminuer les besoins de recrutement</li> <li>Entretenir la motivation des salariés pour leur métier</li> <li>Redonner du sens aux métiers éloignés de leur vocation initiale par la lourde charge administrative</li> <li>Proposer des perspectives d'évolution interne aux salariés</li> </ul>	Ensemble des branches du périmètre OMPL	OPCO Branches Entreprises
Besoins en compétences	2A - Rapprocher les compétences des candidats et les besoins des structures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en adéquation les attentes des employeurs et les compétences des candidats</li> <li>Ajuster le volume d'individus formés aux besoins de personnel des branches</li> <li>Renforcer la prise en compte des spécificités des activités libérales dans les formations</li> </ul>	Ensemble des branches du périmètre OMPL	OPCO Branches
	2B - Développer l'accès aux formations pour les métiers supports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les formations existantes</li> <li>Augmenter le nombre de diplômés par la formation initiale ou la VAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinets médicaux, cabinets dentaires libéraux, cabinets et cliniques vétérinaires</li> <li>Études d'huissiers de justice</li> <li>Entreprises d'architecture</li> </ul>	OPCO Branches
Conditions d'exercice	3A - Améliorer les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les éléments de qualité de vie au travail afin de fidéliser les salariés et d'attirer de nouveaux candidats</li> <li>Améliorer l'acceptabilité des horaires atypiques</li> </ul>	Ensemble des branches du périmètre OMPL	Branches Entreprises
	3B - Valoriser l'image des métiers en communiquant sur les atouts des entreprises libérales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire connaître les métiers des professions libérales et leurs avantages</li> <li>Augmenter le nombre de candidatures</li> </ul>	Ensemble des branches du périmètre OMPL	Branches

## ANNEXE TECHNIQUE

### PRINCIPAUX MATÉRIAUX MOBILISÉS

- **Besoins en main-d'œuvre (BMO):** enquête, menée chaque année par Pôle Emploi. Elle permet de disposer d'éléments sur les intentions d'embauche par métier et secteur d'activité et la part de projets de recrutements jugés comme difficiles.
- **Enquêtes Emploi en continu de l'INSEE:** enquête contenant plus de 600 variables descriptives des emplois occupés et des caractéristiques socio-démographiques des individus. Il s'agit de la seule source permettant de disposer d'informations sur les conditions de travail et la formation initiale des salariés.
- **Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS):** fichiers des DADS au 1/12<sup>e</sup> présentant les données d'emploi les plus récentes et détaillées (effectifs, contrats, turnover, niveau de salaire...). Ils permettent de réaliser des analyses au niveau de la branche, périmètre de prédilection pour obtenir des indicateurs propres aux activités libérales.
- **Statistiques du marché du travail (STMT):** fichier recensant les effectifs de demandeurs d'emploi mensuels et les offres d'emploi diffusées en ligne. Ces données, disponibles au niveau départemental, permettent une analyse géographique des tensions et de caractériser l'hétérogénéité des territoires.
- **Indicateurs départementaux mettant en évidence le rôle du contexte socio-économique des territoires dans la compréhension du niveau de tension:**
  - **Recensement de la population (RP):** publié chaque année par l'INSEE, ce fichier fournit des éléments sur les caractéristiques des résidents de chaque commune (âge, activité des résidents, mobilité géographique, niveau de formation...).
  - **Base permanente des équipements (BPE):** base de données INSEE fournissant le niveau d'équipements et de services rendus à la population sur un territoire. Il dénombre notamment les établissements de formation, les équipements de loisirs, les services aux particuliers... Le traitement de ces données permet de caractériser le niveau de ruralité et la qualité de vie de chaque territoire.
  - **Dispositif Fichier localisé social et fiscal (Filosofi):** cette source INSEE contient un ensemble d'indicateurs sur les revenus déclarés et disponibles des ménages rendant possible la spécification des niveaux de vie par territoire.
  - **Base Sirene:** répertoire national des entreprises et des établissements, géré par l'INSEE, recensant et localisant l'ensemble des entreprises et établissements français. Son exploitation permet de décrire le niveau de concurrence sur chaque territoire.



- **Grille communale de densité:** grille, produite par l'INSEE, caractérisant l'ensemble des communes du territoire national selon leur niveau de densité. Son exploitation est centrale pour la mesure du niveau de ruralité des territoires.
- **50 entretiens approfondis auprès d'employeurs:** pour chacune des branches 4 à 6 entretiens, de 30 minutes à une heure, ont été réalisés auprès des employeurs. Ces retours de terrain apportent des éléments déterminants dans la compréhension du niveau de tension. En effet, ces échanges sont

l'occasion de collecter des informations non-disponibles dans les données d'emploi sur les modes d'organisation, la gestion des ressources humaines, le ressenti et les conséquences des difficultés de recrutement sur l'activité, l'impact du covid, les bonnes pratiques mises en place... Ces entretiens ont orienté la construction et l'interprétation des différents indicateurs afin de les faire correspondre à la réalité du terrain. Ils sont un matériau précieux pour la réalisation des analyses menées par branche.



### LES TENSIONS DANS LA LITTÉRATURE ET LES APPLICATIONS ÉCONOMIQUES

L'étude des tensions sur le marché du travail au niveau macroéconomique est relativement ancienne. Dès 1944, Beveridge établissait empiriquement<sup>12</sup> la relation négative entre la demande de main-d'œuvre, mesurée alors par le taux d'emplois vacants, et le taux de chômage qui permet de modéliser efficacement les évolutions de la conjoncture. Ainsi, une période de récession, tel qu'au début de la crise liée au Covid-19, se caractérise par une diminution du taux d'emplois vacants et une augmentation du taux de chômage, les tensions sur le marché du travail sont alors faibles (et inversement en période de croissance).

Un premier indicateur de tensions simple et dérivé de ces travaux s'écrit alors comme le rapport entre le nombre d'emplois vacants et le nombre de chômeurs. Cet indicateur a été calculé et publié par la Dares jusqu'en 2017 dans la nomenclature assez fine des familles professionnelles<sup>13</sup>. Le numérateur était estimé via le nombre d'offres d'emploi collectées par Pôle Emploi tandis que le

nombre d'entrées à Pôle Emploi en catégories A, B et C constituait le dénominateur. Cet indicateur traduisait ainsi simplement la notion de déséquilibre sur le marché du travail pour un métier donné. Dans les modèles économétriques, l'évolution des tensions a été longtemps prise en compte par un indicateur calculé au niveau macroéconomique comme le logarithme du ratio des offres sur les demandes d'emploi. Malgré les bonnes performances explicatives de cette variable au niveau macroéconomique, plusieurs éléments ont entraîné l'arrêt de sa publication, comme l'insuffisante précision du périmètre de calcul des agrégats.

En premier lieu, la seule prise en compte des offres collectées par Pôle Emploi, à une époque où d'autres plateformes numériques jouent un rôle majeur dans la régulation du marché du travail, a contribué à la diminution du crédit accordé à l'indicateur. Ensuite, cet indicateur est apparu insuffisamment capable de rendre compte des situations de concomitance d'un chômage élevé et de

<sup>12</sup> Beveridge, William Henry. 1944. Full Employment in a Free Society. London: G. Allen

<sup>13</sup> Bergeat M., Les tensions sur le marché du travail au 2<sup>e</sup> trimestre 2017, Dares Indicateurs, n°056, 2017



tensions fortes observées depuis plusieurs années, du fait notamment de son caractère unidimensionnel. Plusieurs causes peuvent être avancées pour expliquer ces situations de déséquilibres sur le marché du travail :

- **L'inadéquation géographique** entre la localisation des candidats potentiels et celles des offres proposées par les employeurs ;
- **L'inadéquation de compétences** liée au nombre insuffisant de personnes formées aux métiers qui recrutent ;
- **L'attractivité insuffisante** de certains métiers du fait des rémunérations pra-

## LES INDICATEURS DE TENSION EXISTANTS

L'analyse des tensions sur les recrutements est généralement abordée à partir de facteurs objectifs, comme le nombre de personnes à recruter rapporté au nombre de demandeurs d'emploi sur un métier ou dans un territoire, ou subjectifs, comme plusieurs enquêtes portant sur la mesure des difficultés déclarées par les employeurs (BMO de Pôle emploi, INSEE, Banque de France...).

Le développement d'enquêtes réalisées auprès des employeurs a également contribué à attirer l'attention sur le caractère multidimensionnel des tensions sur les recrutements. Ainsi, l'enquête Besoins de Main-d'œuvre (BMO), menée chaque année par Pôle emploi, renseigne sur la part de projets de recrutement jugés difficiles par les entreprises ainsi que sur les motifs perçus de ces difficultés. Parmi ces motifs, les plus régnants sont l'inadéquation des profils des candidats avec les besoins des entreprises ainsi que des problèmes liés à l'attractivité des postes.

La DARES publie depuis 2020 une analyse multidimensionnelle des tensions sur le marché du travail qui combine un indicateur principal de mesure du niveau de tension

tiquées et des conditions de travail qui rendent compétitifs les revenus de remplacement (chômage et minima sociaux).

Les conclusions des recherches théoriques ainsi que les retours de terrain tirés des enquêtes menées sur ce sujet appelaient ainsi à privilégier une mesure multi-dimensionnelle des tensions sur les recrutements ne se limitant pas au décompte des emplois vacants et des personnes sans emploi et prenant en compte les facteurs évoqués ci-dessus.

et des indicateurs complémentaires mesurant les facteurs illustratifs de ce niveau. Les indicateurs y sont déclinés par métier et par département et l'indicateur principal est constitué de trois composantes :

- le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne et le flux de demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A (personnes sans emploi, tenues de rechercher activement un emploi) ;
- le taux d'écoulement de la demande d'emploi, rendant compte de la vitesse à laquelle les emplois vacants sont pourvus, et approchés à partir du taux de sortie des listes des demandeurs d'emploi ;
- la part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs, tirée de l'exploitation de l'enquête Besoins de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi.

Des indicateurs complémentaires sont destinés à contribuer à l'explication du niveau de l'indicateur principal et mesurent plusieurs facteurs précédemment décrits : inadéquation géographique, attractivité... Ces travaux sont précieux pour proposer une approche multidimensionnelle de la mesure des tensions de recrutement. Toutefois, la démarche

ne propose pas d'évaluation de la contribution des facteurs explicatifs à la mesure du niveau de tension, comme une quantification de la contribution des différents indicateurs complémentaires au niveau de tension mesuré, par exemple.

De plus, certaines professions libérales sont omises de la nomenclature métiers de la DARES et, plus généralement, la spécificité

des métiers exercés à titre libéral et donc non-salariés n'entre pas dans le calcul des indicateurs. Le développement d'un indicateur de mesure des tensions calculé à partir de multiples dimensions, adapté aux entreprises des professions libérales et à leurs caractéristiques propres est donc un champ relativement absent de la recherche.

## LES INDICATEURS DE TENSION CALCULÉS DANS LES ACTIVITÉS LIBÉRALES

La spécificité des modes de recrutement dans les entreprises libérales, des attentes des employeurs, justifie d'adapter le calcul des indicateurs de tension au cas des métiers dans les professions libérales. Dans cette première partie qui se concentre sur la méthode d'obtention de l'indicateur principal, l'innovation porte essentiellement sur le mode de calcul qui va pointer le plus possible sur des périmètres restreints (métiers, secteurs, croisements entre les deux...).

Plusieurs contraintes techniques se dressent pour réussir à répondre aux objectifs formulés quant au mode de calcul des indicateurs dans des professions parfois peu nombreuses ou mal identifiées dans les nomenclatures des activités et des professions.

En premier lieu, pour ne pas se limiter à traduire un ressenti, par exemple à travers les résultats d'une enquête menée auprès des employeurs, le calcul se doit de reposer, au moins en partie, sur des données objectives issues de sources publiques robustes. Ensuite, ces données doivent être disponibles – plusieurs enquêtes publiques ont vu le spectre des données diffusées se réduire significativement – et être également disponibles sur les autres métiers pour permettre les comparaisons.

Aussi, la construction de l'indicateur principal de tension dans les professions libérales

consiste en une adaptation de l'indicateur produit par la Dares.

L'indicateur principal reste construit à partir de trois composantes inspirées des variables mobilisées dans les travaux de la Dares, adaptées au cas des entreprises des professions libérales.

- Pour les deux premiers indicateurs, ratio offres/demandes et taux d'écoulement de la demande d'emploi, l'adaptation consiste principalement à mieux cerner les métiers étudiés en s'appuyant sur une nomenclature des professions plus précise.
- Pour le troisième indicateur, part des projets jugés difficiles, l'amélioration réside dans la prise en compte du secteur d'activité de l'employeur dans le calcul réalisé pour un métier.

### LE RATIO DES OFFRES ET DES DEMANDES D'EMPLOI

Pour ce qui concerne le rapport entre les offres et les demandes d'emploi, l'adaptation porte principalement sur deux points :

- l'indicateur est calculé sur la base des statistiques d'emplois segmentées selon le Rome, répertoire des métiers défini par Pôle Emploi, plus précis que les familles professionnelles (FAP) utilisée dans les





publications de la Dares. En effet, comme les données sources publiées par Pôle Emploi pour les offres et les demandes d'emploi, sont disponibles dans cette nomenclature Rome, il est possible de calculer le ratio sur des périmètres plus ajustés aux métiers des salariés des professions libérales. Par exemple, il devient ainsi possible de distinguer les assistants vétérinaires (ROME A1501) et les assistants médicaux (ROME J1303) qui sont regroupés au niveau de la FAP (VOZ60). Cela concerne au total une dizaine de métiers;

le ratio est calculé en logarithmes. En effet, la plus grande précision dans le pointage des métiers conduit parfois à des valeurs très élevées pour certaines professions, notamment lorsque les offres ou demandes concernent des métiers mal couverts par les statistiques de Pôle Emploi. Cette transformation permet notamment de mieux traduire les écarts entre les métiers aux valeurs proches.

### LE TAUX D'ÉCOULEMENT DE LA DEMANDE D'EMPLOI

Le taux d'écoulement est calculé en rapportant le nombre de sorties des listes de demandeurs d'emploi au stock mensuel moyen de demandeurs d'emploi sur la même période. Les deux éléments d'adaptation au périmètre des métiers dans les professions libérales sont les suivants :

- comme pour le ratio offres/demandes, l'indicateur est calculé sur la base du Rome, puisqu'il se base sur des données publiées par Pôle Emploi, disponibles dans cette nomenclature ;
- le nombre de sorties des listes de demandeurs d'emploi est estimé par la moyenne des flux mensuels négatifs départementaux, constatés sur les douze mois de l'année 2021 car cette variable n'est

<sup>14</sup> Précisément, les coefficients sont 0,3 et 0,2 pour respectivement, le ratio offres sur demandes et le taux d'écoulement des offres, et 0,5 pour la part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs.

pas publiée au niveau des métiers. Cette approche par agrégation des données départementales permet d'obtenir une estimation convenable au niveau national du nombre de sorties des listes de demandeurs d'emploi par métier.

### LA PART DES PROJETS DE RECRUTEMENT JUGÉS DIFFICILES PAR LES EMPLOYEURS

La part des projets de recrutements jugés difficiles par les employeurs demeure extraite des résultats de l'Enquête Besoins de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi. L'adaptation consiste à mieux cerner le périmètre des employeurs :

- la part des projets de recrutements jugés difficiles est restreinte aux périmètres sectoriels des activités libérales. Par exemple, pour les préparateurs en pharmacie, le ratio est calculé sur les réponses des employeurs du commerce de détail, ce qui permet de cibler le calcul sur les préparateurs exerçant expressément dans des pharmacies d'officine, autrement dit d'exclure les préparateurs travaillant dans les autres secteurs (hôpitaux, industrie...).

De façon identique à la plupart des travaux précédents, l'indicateur principal de tension est in fine calculé comme la moyenne pondérée de ces trois composantes normalisées afin de pouvoir combiner les valeurs obtenues sur trois indicateurs mesurés dans des unités différentes et dont les distributions statistiques présentent des formes non homogènes. Pour des raisons d'équilibre entre les facteurs objectifs (ratio offres sur demandes, taux d'écoulement des offres) et le facteur subjectif (part des projets jugés difficiles), la pondération accorde autant de poids aux deux premiers qu'au second<sup>14</sup>.

Toutefois, le travail mené sur les métiers des activités libérales appelle une étape supplémentaire. En effet, pour pouvoir effectuer des comparaisons avec les autres métiers et secteurs, il est nécessaire de ramener la valeur de l'indicateur obtenu à l'échelle des estimations produites pour l'ensemble des métiers de l'économie.

### VALEURS OBTENUES POUR LES INDICATEURS ÉLÉMENTAIRES DE TENSION

Les valeurs brutes obtenues pour les indicateurs des métiers dans les entreprises des professions libérales permettent de bien mettre en évidence leurs caractéristiques et la spécificité des données décrivant le segment associé du marché du travail. De plus, les valeurs brutes s'interprètent nettement plus facilement que les indices normalisés.

### MODE DE CALCUL DE L'INDICATEUR DE RÉTENTION

La littérature économique souligne l'importance du management (Böckerman et al., 2012), de l'autonomie donnée aux salariés (Gagné et Deci, 2005), de la qualité des relations entre employeur et syndicats (Deery et Iverson, 2005; Freeman, 1980) ainsi qu'entre collègues (Paillé, 2004).

L'indicateur de rétention est estimé, pour chaque métier du périmètre de l'étude, à partir de :

- le turnover, ou taux de rotation de la main-d'œuvre, calculé comme le rapport entre la moyenne du nombre d'entrées et de sorties sur une période annuelle et l'effectif sur l'ensemble de l'année sur l'ensemble des contrats de la population salariée. Compte tenu de la corrélation négative entre le turnover et la capacité de rétention, c'est l'opposé de cet indica-

cateur qui est pris en compte dans le calcul. Le turnover est calculé à partir des fichiers extraits de la Dads de 2019. Cette source nous permet d'identifier, en plus du métier du salarié, la branche professionnelle de rattachement de son employeur. Par exemple, il est possible de distinguer les secrétaires des cabinets médicaux des autres secrétaires, et ainsi de calculer le turnover spécifique sur ce métier dans la branche professionnelle adéquate ;

l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise, qui constitue une autre façon de traduire la capacité de rétention des entreprises. Les informations sur l'ancienneté sont tirées de l'exploitation de l'enquête emploi et le calcul est moins spécifique du fait de l'absence de l'information sur la branche professionnelle de rattachement.

L'indicateur de rétention est la moyenne arithmétique de ces deux composantes centrées et normées par rapport aux valeurs obtenues pour l'ensemble des métiers dans l'ensemble de l'économie. Il est ensuite rebasé et prend ainsi des valeurs entre 0 et 114. Une valeur élevée de l'indicateur traduit une bonne capacité de rétention des entreprises pour ce métier, c'est-à-dire que le personnel se renouvelle peu et reste longtemps dans l'entreprise. À l'inverse, un indicateur de réten-





tion proche de 0 reflète une faible rétention, en général associée à une plus forte rotation de la main-d'œuvre et des trajectoires plus courtes au sein de l'entreprise

### MODE DE CALCUL DE L'INDICATEUR D'ATTRACTIVITÉ

L'attractivité est mesurée dans l'étude à partir de :

- le ratio des salaires nets moyens dans les professions libérales et hors du champ des professions libérales, sur l'ensemble des salariés en CDI ou CDD, à temps plein et présents toute l'année. Cette dimension positionne le niveau de rémunération des métiers, pratiqués dans les professions libérales, par rapport aux secteurs d'activité concurrents ;
- la part des contrats à durée indéterminée dans l'ensemble des contrats (CDI, CDD, apprentissage, travail occasionnel) ;
- l'agrégation des indicateurs élémentaires suivants: la part des salariés à temps partiel sur l'ensemble des contrats; la part des salariés travaillant au moins un samedi par mois; la part des salariés travaillant au moins un dimanche par mois; la part des salariés travaillant le soir au moins une fois par mois; la part des salariés travaillant la nuit au moins une fois par mois; la part des salariés effectuant au moins une heure supplémentaire par semaine.

Le ratio de salaire, le taux de CDI et le taux de temps partiel sont calculés à partir de la DADS 2019, ils sont donc spécifiques aux entreprises libérales. Les indicateurs de conditions de travail contraignantes proviennent de l'enquête emploi.

L'indicateur d'attractivité est issu de l'agrégation de ces composantes centrées et normées par rapport aux valeurs obtenues pour ces indicateurs statistiques (moyenne et écart-type) dans l'ensemble de l'économie. Le taux de temps partiel et les conditions de

travail contraignantes (regroupant les indicateurs de fréquence de travail du samedi, dimanche, soir, nuit et en heures supplémentaires) expliquent chacun 40 % de l'attractivité et l'impactent négativement. Le ratio des salaires et le taux de CDI expliquent quant à eux chacun 10 % de l'attractivité et l'affectent positivement. L'indicateur d'attractivité est ensuite normé et rebasé, et les valeurs obtenues pour les métiers dans les professions libérales s'étendent sur une échelle couvrant un intervalle allant de 0 à 88.

Pour cet indicateur, une faible valeur, sera associée à un déficit d'attractivité du métier concerné, lié à des conditions de travail globalement plus contraignantes, une image du métier moins favorable et un niveau de rémunération plutôt peu compétitif par rapport aux modalités alternatives d'exercice du métier et/ou aux conditions salariales offertes par les employeurs potentiels issus d'autres secteurs d'activité.

### MODE DE CALCUL DE L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE

L'intensité de la concurrence est mesurée par :

- La part des employeurs du métier rattachés à une des branches des entreprises des professions libérales. Elle est calculée comme le ratio des salariés du métier exerçant dans la branche sur le nombre de salariés total du métier. Ce ratio est ensuite exprimé en logarithme afin de mieux traduire les écarts entre les métiers aux valeurs proches.
- Le taux de croissance annuel moyen des effectifs de la branche entre 2011 et 2019.
- Le différentiel de taux de croissance entre les effectifs salariés de la branche et les mêmes métiers dans les secteurs ne relevant pas des branches des entreprises des professions libérales, entre 2011 et 2019. Il s'agit d'un indicateur sectoriel

prenant ainsi la même valeur pour tous les métiers de la branche.

Ces trois indicateurs sont calculés à partir de la DADS 2019, ils sont donc spécifiques aux entreprises libérales.

L'indicateur d'intensité de la concurrence est issu de l'agrégation de ces composantes centrées et normées (moyenne et écart-type). La part des employeurs appartenant à une entreprise des professions libérales explique 50 % de l'indicateur et l'impacte négativement. La croissance des effectifs de la branche et le différentiel de croissance avec les secteurs concurrents expliquent chacun 25 % de l'intensité de la concurrence et l'affectent positivement. Cet indicateur est ensuite normé et rebasé et les valeurs obtenues pour les métiers des professions libérales s'étendent sur une échelle couvrant un intervalle allant de 5 à 114.

Une valeur élevée de cet indicateur pour un métier sera associée à une importante concurrence au recrutement.

### MODE DE CALCUL DU DYNAMISME DE L'EMPLOI

Le dynamisme de l'emploi est mesuré à partir de trois indicateurs, calculés à partir de la DADS 2019 :

- le taux de croissance annuel moyen de l'emploi salarié, entre 2011 et 2019, pour chaque métier dans l'ensemble des secteurs d'activité ;
- le différentiel de croissance des effectifs salariés entre 2011 et 2019 du métier dans la branche (ex: infirmier dans les cabinets médicaux) et du même métier hors des entreprises des professions libérales (ex: infirmiers hospitaliers, infirmier scolaire, infirmier militaire...);
- le taux d'entrée, défini comme le nombre d'entrées rapportées aux effectifs à l'année, pour chaque métier dans les entreprises des professions libérales.

L'indicateur de dynamique d'emploi est calculé comme la moyenne de ces trois composantes centrées et normées par rapport à leurs valeurs dans l'ensemble de l'économie. Le taux de croissance de l'emploi salarié et le différentiel de taux de croissance impactent positivement le niveau de tension, tandis que le taux d'entrée l'affecte négativement.

L'indicateur de dynamique de l'emploi est ensuite rebasé sur une échelle de 0 à 117.

Un métier en essor présentera un indicateur de dynamique d'emploi élevé. À l'inverse, un métier en déclin sera caractérisé par une faible valeur de l'indicateur.

### MODE DE CALCUL DE L'INADÉQUATION TERRITORIALE

L'inadéquation territoriale mobilise deux indicateurs déclinés par département :

- le nombre d'offres d'emploi en ligne pour un métier donné par département ;
- le nombre de demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A (personnes sans emploi, tenues de rechercher activement un emploi) pour un métier donné par département.

Ces données sont issues de pôle emploi pour l'année 2021 et sont présentées selon la nomenclature ROME. L'indicateur d'inadéquation territoriale est ainsi plus précis que celui calculé par la DARES, car la nomenclature ROME est plus fine que la nomenclature FAP utilisée par la DARES.

L'indicateur d'inadéquation territoriale mesure l'écart, en valeur absolue, entre la distribution spatiale des demandeurs d'emploi et celle des offres d'emploi, selon l'indice de dissimilarité proposé par Duncan et Duncan.

L'indicateur de dynamique de l'emploi est ensuite rebasé sur une échelle de 0 à 131.

Une valeur élevée de l'indicateur traduit un important décalage géographique entre les





offres d'emploi et les demandeurs d'emploi, au niveau des départements.

### MODE DE CALCUL DE L'ADÉQUATION EMPLOI-FORMATION

L'adéquation emploi-formation est estimée à partir de :

- un indicateur de concentration des niveaux de diplôme (Indice de Herfindahl-Hirschman calculé sur trois groupements de niveau : inférieur au bac, niveau bac et supérieur au bac) ;
- un indicateur de concentration des spécialités du diplôme (Indice de Herfindahl-Hirschman calculé sur plus de 80 spécialités, classées selon la nomenclature des spécialités de formation) ;
- un indice de spécificité des spécialités de formation, calculé comme la demi-somme des valeurs absolues des différences entre la part des diplômés de chaque spécialité dans le métier et la part des diplômés de chaque spécialité dans l'ensemble des salariés<sup>15</sup> ;

- la part des non-diplômés.

Ces indicateurs sont calculés à partir des données de l'enquête emploi, sur le périmètre des jeunes actifs, c'est-à-dire les personnes ayant achevé leur formation initiale depuis moins de 10 ans. Pour les trois premiers indicateurs, ne sont considérées que les personnes diplômées dont la spécialité de formation est renseignée.

L'indicateur d'adéquation emploi-formation est la moyenne de ces valeurs centrées et normées par rapport aux valeurs de l'ensemble de l'économie. L'indice de spécificité des spécialités de formation et la part des non-diplômés affectent positivement l'adéquation tandis que les deux autres indicateurs l'impactent négativement.

L'indicateur est ensuite rebasé sur une échelle de 0 à 90, avec une valeur de 90 traduisant une bonne adéquation emploi compétence tandis qu'une valeur faible reflète le décalage entre la formation et les besoins du métier.

## DÉCOMPOSITION DES TENSIONS SELON LES FACTEURS EXPLICATIFS

Pour chaque facteur, un indicateur quantitatif permet de situer chaque métier par rapport à l'ensemble de l'économie et de les comparer entre eux

### OBJECTIF ET MÉTHODE

La méthodologie utilisée vise, tout d'abord, à mettre en évidence la nature et l'intensité de la relation entre les six dimensions explicatives et le niveau de tension. Pour ce faire,

un modèle économétrique est utilisé, régressant l'indicateur de tension sur les six dimensions. Les coefficients obtenus caractérisent la composition de cette relation. Le signe du coefficient obtenu correspond au sens de la relation qui existe entre le niveau de tension et la dimension concernée, tandis que sa valeur traduit l'intensité de cette relation.

Cette modélisation met ainsi en évidence la contribution de chaque dimension dans l'explication du niveau de tension pour chaque

métier de l'étude. Ces contributions sont calculées à partir de la valeur du coefficient de chaque dimension et le niveau de l'indicateur pour chacun des métiers, puis discrétisées sur une échelle de 0 à 10. Ce mode de calcul permet ainsi de hiérarchiser la capacité discriminante des différentes dimensions. Ainsi, pour chaque métier, il est

possible d'identifier les causes de tensions les plus explicatives.

Cet exercice a été réalisé à partir d'estimations de l'indicateur de tension calculées sur 4 années consécutives, de 2018 à 2021, afin de disposer d'un matériau statistique plus complet (42 métiers x 4 années = 168 observations) et d'obtenir ainsi des résultats économétriques plus robustes.

### Régression du niveau de tension sur les 6 dimensions explicatives

	Coefficient	T-stat	Significativité
Constante	126,1	11,6	***
Indicateur n° 1 : Rétention	- 0,21	2,9	***
Indicateur n° 2 : Attractivité	- 0,40	4,0	***
Indicateur n° 3 : Intensité de la concurrence	- 0,38	5,0	***
Indicateur n° 4 : Dynamique d'emploi	+ 0,30	4,7	***
Indicateur n° 5 : Inadéquation territoriale	+ 0,12	1,8	*
Indicateur n° 6 : Adéquation emploi-compétences	- 0,44	5,4	***
Nombre d'observations	168		
R <sup>2</sup> (indicateur de qualité de la régression)	0,53		

Quadrat-études sur données INSEE, 2018-2021

\* : significatif au seuil de 10 %

\*\* : de 5 %

\*\*\* : de 1 %





# NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes, covering the main body of the page.



+ de **200** publications depuis 2005

## 41 études statistiques

- Entreprises d'architecture (3)
- Entreprises d'économistes de la construction (4)
- Entreprises d'experts en automobile (3)
- Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (4)
- Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- Cabinets d'avocats (4)
- Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- Études d'huissiers de justice (2)
- Cabinets dentaires (4)
- Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (3)
- Cabinets médicaux (3)
- Pharmacie d'officine (4)
- Cliniques vétérinaires (4)

## 21 études prospectives

- Entreprises d'économistes de la construction (1)
- Entreprises d'experts en automobile (2)
- Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (2)
- Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- Cabinets d'avocats (2)
- Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- Études d'huissiers de justice (2)
- Cabinets dentaires (2)
- Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (1)
- Cabinets médicaux (2)
- Pharmacie d'officine (2)
- Cliniques vétérinaires (2)

## 27 études thématiques

- Turnover: cabinets dentaires (2008), pharmacie d'officine (2010)
- Emploi des séniors: laboratoires de biologie médicale (2010)
- Emploi et trajectoires professionnelles: entreprises d'économistes de la construction (2011), entreprises de géomètres (2010), entreprises d'architecture (2010), pharmacie d'officine (2010)
- Temps partiel et qualifications, cliniques vétérinaires (2011)
- Emploi à temps partiel, pharmacie d'officine (2013)
- Expertise automobile en Europe (2014)
- Insertion professionnelle des salariés en contrat d'apprentissage: cabinets dentaires (2014), pharmacie d'officine (2015)
- Chômage des pharmaciens adjoints (2015)
- Externalisation dans les cabinets d'avocats (2016, 2017)
- Application de la grille de classification, pharmacie d'officine (2017)
- Bac professionnel dans les entreprises de géomètres (2019)
- Construction de projets professionnels des étudiants vétérinaires et des ASV (2019)
- Plateforme emploi-compétences, entreprises d'architecture (2019), cabinets dentaires (2022), cliniques vétérinaires (en cours)
- Emploi des travailleurs handicapés, laboratoires de biologie médicale (2020)
- Égalité professionnelle: cabinets médicaux (2010), laboratoires de biologie médicale (2010, 2020)
- L'équipe dentaire en Europe (2021)
- Recrutement et fidélisation des salariés dans la pharmacie d'officine (en cours)

## 28 baromètres annuels

- Baromètre OMPL (2005, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022)
- Baromètres secteurs (2005, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022)
- Baromètres branches (2005, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022)
- Baromètres régionaux (2005, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022)

## 15 études transverses

- Chômage des salariés (2013)
- Qualité de l'emploi (2013)
- L'emploi à temps partiel, choisi ou subi par les salariés? (2013)
- Qualité de vie au travail (2014, 2017 et 2023)
- Entreprises libérales et territoires (2013 et 2019)
- Le numérique dans les entreprises libérales (2019)
- Apprentissages informels (2019)
- OMPL: 15 ans au service de 13 branches d'entreprises libérales (2021)
- Cartographie des mobilités (2020)
- Entreprises libérales après la crise (2022)
- Métiers en tension (2022)
- Formations en alternance (en cours).

