



ENTREPRISES LIBÉRALES APRÈS LA CRISE

L'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales), association paritaire, conduit des études à la demande des CPNEF-FP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle). Ses travaux, centrés sur les questions emploi-formation, constituent des analyses fines des changements en cours. Ils apportent des éléments de réflexion aux partenaires sociaux dans le cadre de l'élaboration de leur politique emploi-formation. Les essentiels donnent une vision synthétique des principaux résultats de chaque étude.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Fin 2020, face aux incertitudes liées à la crise sanitaire et aux risques supposés pesant sur l'emploi et le tissu entrepreneurial libéral, l'OMPL a lancé une étude visant à mesurer effectivement les impacts sur les 11 branches de son champ d'observation. En effet, les informations disponibles ne permettaient pas de rendre compte de leur situation. Cette étude a donc pris pied dans un contexte particulier et fortement évolutif. Les multiples alertes lancées jusqu'au début de l'année 2021 n'ont pas trouvé de réalisation et, rapidement, les contraintes à l'activité ont été progressivement levées. Si les impacts économiques ont été relativement modestes, il n'en

reste pas moins que les mutations, parfois latentes, ont été accentuées.

Le croisement d'une analyse documentaire systématique, du retraitement des données de la Statistique publique et des données recueillies par le biais d'une enquête en ligne, de l'exploitation des résultats de séries d'entretiens menées auprès des représentants de branches, de salariés et d'employeurs a permis de repérer, qualifier et quantifier ces évolutions.



“

11 branches
de professions libérales



Secteur cadre de vie-technique



Entreprises d'architecture



Entreprises d'experts
en automobiles



Secteur juridique



Études d'administrateurs
et mandataires judiciaires



Cabinets d'avocats



Offices de commissaires-
priseurs judiciaires et Sociétés
de ventes volontaires de
meubles aux enchères publiques



Études d'huissiers de justice



Secteur santé



Cabinets dentaires



Laboratoires de biologie
médicale extra-hospitaliers



Cabinets médicaux



Pharmacie d'officine



Cliniques vétérinaires

RÉSISTANCE DU TISSU ENTREPRENEURIAL

“

De 2008 à 2019, le nombre d'entreprises passe de **112 009** à **102 036** unités.

“

10 des 11 branches observées sont dotées d'un Ordre professionnel qui a pu accompagner, conseiller, orienter voire porter la voix des chefs d'entreprise tout au long de la crise.

Au début de la crise, les anticipations les plus pessimistes laissaient présager une vague massive de cessations d'entreprises avec des effets fortement délétères sur l'emploi. Or, les estimations de tendance montrent que le nombre de cessations au sein du champ de l'OMPL n'a absolument pas été impacté par la crise sanitaire.

Tout comme pour le reste de l'économie, les dispositifs d'aides déployés et ajustés au gré des besoins, des carences et des évolutions de la crise sanitaire ont bénéficié aux entreprises libérales (mesures de préservation de la trésorerie, prise en charge par l'État du chômage partiel, délai accordé pour le paiement des échéances sociales, mise en place de prêts garantis par l'État, etc.). Néanmoins, l'absorption rapide des effets économiques de la crise par les entreprises du champ de l'OMPL a été facilitée par quatre caractéristiques majeurs :

- il s'agit exclusivement d'entreprises employeuses structurellement plus résistantes aux aléas économiques ;
- 77,4 % d'entre elles appartiennent au secteur santé qui a eu une position particulière dans la lutte contre la pandémie mais aussi dans la maîtrise de ses conséquences sanitaires ;
- leurs segments d'activité sont réglementés, ce qui implique l'existence de barrières à l'entrée limitant l'émergence d'une concurrence externe d'autant plus agressive qu'une crise survient ;
- 10 des 11 branches sont dotées d'un Ordre professionnel qui a pu accompagner, conseiller, orienter voire porter la voix des chefs d'entreprise tout au long de la crise.

Malgré ces avantages comparatifs généraux, quelques spécificités de branche sont constatées :

- les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires ont vu leur volume d'activité se réduire du fait même de l'efficacité du soutien à l'économie et de la reprise économique qui a suivi. L'équilibre économique de long terme des entreprises est remis en question ;
- les entreprises d'expertise en automobiles, en raison de la baisse de la sinistralité liée aux restrictions de déplacement, et les études d'huissiers de justice, du fait de la suspension des recouvrements, ont connu un ralentissement notable de l'activité jusqu'au début de l'année 2021. L'activité des deux branches semble avoir retrouvé une dynamique à partir du second semestre 2021 ;
- les entreprises d'architecture et les cabinets d'avocats ont assuré une continuité d'activité avec le recours au télétravail et au chômage partiel ;
- les offices de commissaires-priseurs judiciaires et les sociétés de ventes volontaires ont pu rapidement rebondir grâce aux outils numériques en accélérant le développement des salles de vente virtuelles ;
- dans le secteur santé, dès la fin du confinement toutes les branches ont bénéficié d'un appel d'air conséquent. L'activité a repris et s'est intensifiée en raison d'un accroissement de la demande liée, pour partie, à un effet de rattrapage sur les soins mis en attente lors des confinements et à une valorisation de la santé et du bien-être dans le grand public qui semble perdurer.



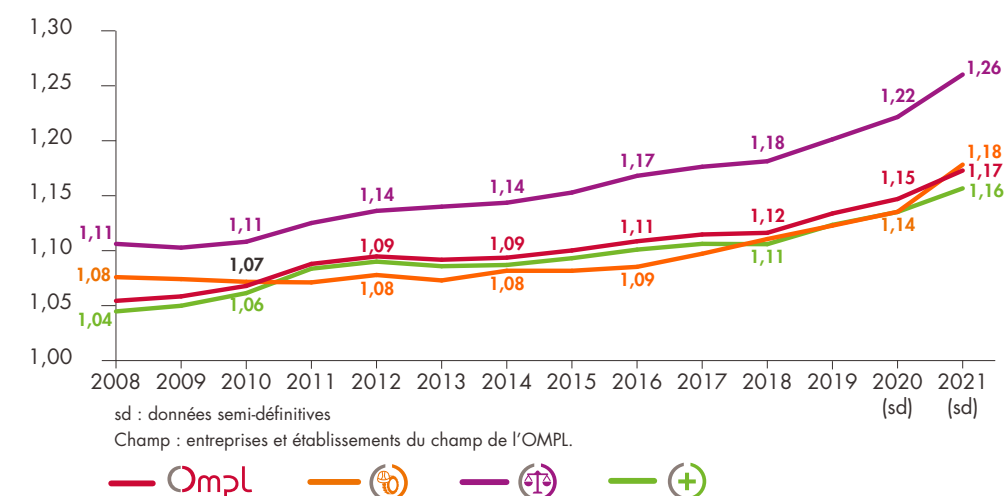
POURSUITE DE L'ENTREPRENEURIALISATION

Si les cessations n'ont pas été impactées par la crise, la mutation de la physionomie du tissu entrepreneurial a été accélérée. Une tendance longue de concentration des entreprises, plus ou moins marquée selon les secteurs, était préalablement observée. Ainsi, de 2008 à 2019, le rapport entre le nombre d'établissements et le nombre d'entreprises a progressé de 0,7 % en moyenne annuelle. À partir de 2020, une

inflexion est constatée et le taux de croissance s'établit à 2,3 %.

C'est dans le secteur cadre de vie-technique que l'évolution est la plus intense. Le phénomène est particulièrement prégnant dans les entreprises d'expertise en automobiles : le taux de croissance est multiplié par près de six passant de + 1,9 % à + 10,7 %.

① Nombre d'établissements par entreprise



Sources : OMPL (2022b), INSEE (2022a; 2022b), estimations.



Clé de lecture

En 2021, on compte **1,17** établissement pour une entreprise au sein du champ de l'OMPL.

Dans le secteur juridique, une inflexion est déjà observée en 2018 mais la progression sur la dernière période reste notable. Le ratio croît de 5,0 % dans les études d'administrateurs et mandataires judiciaires et d'un peu plus de 4,0 % dans les offices de commissaires-priseurs judiciaires et salles de ventes volontaires comme dans les études d'huissiers de justice. La crise a été propice aux fusions et absorptions d'entreprises.

Dans le secteur santé, l'évolution est moins spectaculaire du fait de dispositions légales

limitant le nombre d'établissements secondaires pour la pharmacie d'officine, les cabinets dentaires et les cabinets médicaux. En revanche, la concentration des entreprises et la multiplication des implantations s'accroissent fermement pour les cliniques vétérinaires (+ 3,2 % depuis la crise). En revanche, elle ralentit pour les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers qui, après plus d'une décennie de fusions/absorptions massives, semblent atteindre un équilibre au moins ponctuel.





MAINTIEN DE LA CROISSANCE DE L'EMPLOI

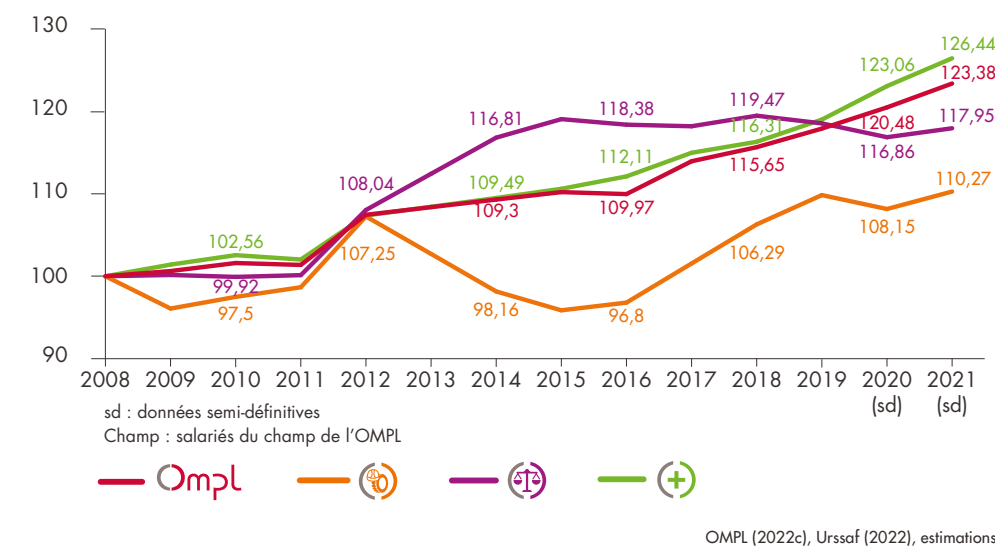
L'emploi a été épargné, voire stimulé à partir de 2020. Dans le secteur cadre de vie-technique, les estimations montrent une stabilisation des effectifs à court terme avec un très léger repli (- 1,9 point) dans les entreprises d'architecture. Il devrait cependant être effacé dès 2021.

Dans le secteur juridique, l'inflexion est plus notable. Le rythme de progression recule à 0,9 % sur la période 2020-2021. Cette évolution devrait être corrigée à partir de 2021 sauf

pour les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires avec une décroissance estimée à - 3,0 % par an.

L'emploi du secteur santé a été dynamisé par la crise. L'inflexion est forte pour les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers dont le taux de progression des effectifs atteint + 4,8 % sur la période 2020-2021. La période semble aussi bénéfique aux cliniques vétérinaires. Dans les trois autres branches, il n'y a pas d'inflexion remarquable de trajectoire.

Évolution de l'emploi salarié (base 100 en 2008)



Clé de lecture

En 2021, le nombre de salariés dans le champ de l'OMPL est supérieur de **23,4 %** à celui de 2008.

ment verticalisée et se considèrent comme de simples exécutants. Ils expriment aussi un profond mécontentement à l'encontre des composantes de l'environnement et de l'ambiance de travail. Pour négative que soit l'image renvoyée par ce profil, l'importance des effectifs qu'il regroupe invite à ne pas la négliger.

Les **enthousiastes** (15,8 % des salariés) se distinguent par un ensemble de jugements systématiquement positifs avec un niveau de satisfaction élevé dans les réponses. Complètement satisfaits des conditions matérielles de travail

et des composantes relationnelles, ils évoluent au sein d'une équipe qui participe aux processus décisionnels.

Convergeant avec des travaux antérieurs de l'OMPL, ces résultats mettent en perspective quelques fragilités managériales. Néanmoins, les caractéristiques du profil des enthousiastes – notamment la capacité des salariés à participer au pilotage de l'activité – constituent une piste de réflexion immédiate dans la recherche d'une amélioration de la QVT.



Clé de lecture

59,9 % des salariés appartiennent au profil des « partiellement satisfaits » dont les caractéristiques structurantes sont listées dans le cadre attenant.

Profils de salariés au regard des conditions de travail

59,9 % LES PARTIELLEMENT SATISFAITS

- Satisfaits des conditions matérielles de travail
- Satisfaits du retour des clients/patients
- Appréciation mitigée de l'implication de l'équipe
- Appréciation mitigée de l'intensité du travail
- Polyvalence
- Postes et tâches peu formalisés

Échantillon salariés : seuil de confiance à 97,5 % et marge d'erreur à 4,0 %
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL

24,3 % LES DÉPÎTÉS

- Cloisonnement hiérarchique fort
- Postes et tâches peu formalisés
- Tendance à la polyvalence
- Insatisfaction globale de l'ambiance de travail (équipe, retours clients/patients, conditions matérielles, intensité du travail)

15,8 % LES ENTHOUSIASTES

- Bien dans leur équipe
- Satisfaits des conditions matérielles
- Satisfaits du retour Clients/patients
- Satisfaits du management
- Valorisés par leur implication dans les décisions
- Postes et tâches formalisés

Source : Cabinet Rapelli (2021), estimations.

PERPÉTUATION DES MODÈLES MANAGÉRIAUX

La concentration des entreprises et la croissance du nombre de salariés s'accompagnent tendanciellement d'un déplacement des effectifs des TPE vers des entreprises et des établissements de taille plus importante. En théorie, ce grossissement des structures implique des changements dans la gestion des ressources humaines et l'adjonction de compétences administratives ou de support spécifiques. Pourtant, sur la période 2008-2019, la structuration des emplois semble encore stable, quel que soit le secteur considéré. Les entreprises dans leur globalité adaptent très lentement leurs compétences aux modifications structu-

relles et la crise ne semble pas avoir modifié cette tendance.

En effet, alors que les postes et les tâches qu'ils recouvrent sont clairement définis pour 63,2 % des salariés, une forme de polyvalence implicite dans le travail semble prévaloir dans 59,2 % des cas. Or, la fongibilité des tâches au niveau individuel est l'un des piliers de l'organisation et du management de la TPE. En outre, un différentiel d'appréciation de la malléabilité des postes émerge entre les salariés et les employeurs. Ces derniers déclarent beaucoup plus souvent qu'une structuration for-

PRÉSERVATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les salariés ont été interrogés sur des composantes de la QVT : l'environnement de travail, l'organisation, le management et le relationnel. L'analyse des réponses fait émerger trois profils de salariés qui montrent que les conditions générales de travail restent plutôt satisfaisantes pour trois quarts des salariés.

Les **partiellement satisfaits** (59,9 % des salariés) expriment l'existence d'une forme de cloisonnement managérial venant contrarier

l'attractivité professionnelle et relationnelle du métier. Ils sont tiraillés entre une certaine satisfaction, notamment vis-à-vis des conditions matérielles d'exercice dans l'entreprise, et le ressenti d'un manque de cohésion de l'équipe et de l'encadrement.

Les **dépîtés** (24,3 %) se caractérisent par un ressenti globalement négatif. Ils ressentent une forme de cloisonnement organisationnel strict dans une organisation managériale extrême-



Les entreprises dans leur globalité adaptent très lentement leurs compétences aux modifications structurelles et la crise ne semble pas avoir modifié cette tendance.



melle est effective (93,8 %) et ils ne sont que 28,1 % à constater de la polyvalence.

Ces différentiels de perception selon le niveau hiérarchique participent d'un phénomène connu mais pouvant générer des comportements conflictuels voire irrationnels liés à des mésinterprétations. Ils attestent également d'une carence dans la communication managériale. Dès lors, deux processus s'autoalimentent : la rationalité du pilotage de l'activité ne tient pas assez compte du vécu factuel qui, à son tour, ne parvient pas à intégrer les contraintes et les objectifs du pilotage. Or,

IMPACTS CONTRASTÉS SUR LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

À partir des données collectées par l'enquête en ligne, une qualification des impacts de la crise, ressentis par les salariés dans le quotidien de leur activité, a été réalisée. Une typologie articulant quatre postures est ainsi dégagée.

Une **constance imperturbable** (21,7 % des salariés) renvoie à l'absence d'évolution ressentie et au besoin de progression. Pour les salariés concernés, la crise sanitaire n'a pas eu d'impact notable. Ce ressenti est surreprésenté chez les salariés de moins de 35 ans, dans le secteur juridique et dans les entreprises comptant moins de trois salariés. En outre, 77,4 % des salariés concernés appartiennent au profil des « enthousiastes ». Un fonctionnement en équipe collaborative semble avoir fortement amorti les impacts.

Une **valorisation du métier** (36,3 % des salariés) est ressentie lorsqu'une reconnaissance du travail par l'employeur, le supérieur hiérarchique et le grand public est constatée. Ces facteurs de renforcement de la QVT s'accompagnent d'une valorisation de l'équipe au sein de l'entreprise. La crise a fait office de catalyseur sur le plan managérial. Ce ressenti est surreprésenté chez les salariés de la santé, dans les profils des « enthousiastes » et des « partiellement satisfaits », en zone rurale ou dans les villes isolées.

dans les structures de taille très réduite, la proximité pallie le manque de communication entre les employeurs et les salariés. En revanche, le management d'équipes constituées de plus de cinq personnes ne peut pas uniquement reposer sur des ajustements ponctuels improvisés et des attendus non formalisés.

Ces constats mettent en perspective une piste d'amélioration du management des entreprises libérales qu'il convient de prendre en compte au regard des trajectoires d'évolution structurelle des entreprises.

Cette configuration rappelle le rôle particulier des entreprises libérales dans la lutte contre la pandémie et leur positionnement d'intermédiaire entre les citoyens et les autorités publiques.

Un **désenchantement professionnel** (17,4 % des salariés) est lié à une dégradation relationnelle globale. Les salariés évoquent un management devenu défaillant, l'absence de reconnaissance de leur travail et une dégradation des rapports interpersonnels. Des vecteurs de pression psychologique importants s'entrecroisent avec une concurrence interentreprises renforcée, un niveau d'exigence des clients/patients croissant, une plus grande polyvalence dans le métier et un renforcement des contrôles de leur activité. Ce ressenti concerne surtout des salariés du secteur cadre de vie-technique et de la santé, d'entreprises comptant plus de 10 salariés et du profil des « dépités ».

Un **fatalisme apathique** (24,6 % des salariés) s'est construit sur une constance de l'organisation et du management de l'entreprise avec une dégradation des composantes relationnelles. La reconnaissance du travail par l'employeur, le supérieur hiérarchique et le grand public s'est dégradée alors que le niveau d'exigence de la clientèle/patientèle s'est accru. Des tensions dans les équipes

peuvent émerger sans qu'elles ne débouchent sur une dégradation totale des relations interpersonnelles. Ce ressenti synthétise un état de lassitude lié aux conséquences psychosociales de la crise sanitaire. Il se rencontre surtout dans les centres urbains, chez les salariés des profils des « partiellement satisfaits » et des « dépités », les seniors, les travailleurs à temps partiel. Les secteurs cadre de vie-technique et juridique sont surreprésentés.

Globalement, pour 58,0 % des salariés, les impacts sur le quotidien n'ont pas été négatifs. La crise sanitaire n'a pas vraiment érodé l'attractivité des entreprises libérales : 19,3 % des salariés souhaitent changer de métier d'ici trois ans et 28,3 % d'entreprise. Ces désirs sont liés au ressenti d'un malaise vis-à-vis de l'organisation et du management, renforcé par un désenchantement professionnel.



Clé de lecture

Depuis la crise sanitaire, **21,7 %** des salariés du champ de l'OMPL ressentent une constance imperturbable dans leur quotidien professionnel.

Impacts ressentis par les salariés dans leur activité

21,7 % LA CONSTANCE IMPERTURBABLE

- Pas d'évolution majeure ressentie
- Pas de besoin d'évolution exprimé
- Valorisation de l'information sur l'entreprise
- < 35 ans
- Secteur juridique
- Entreprises de moins de trois salariés
- Profil des enthousiastes

36,3 % LA VALORISATION DU MÉTIER

- Reconnaissance du travail effectué
- Écoute de la profession par les pouvoirs publics
- Valorisation managériale de l'équipe
- Secteur santé
- Territoire rural
- Entreprise de moins de six salariés
- Profils des enthousiastes et des partiellement satisfaits

17,4 % LE DÉSENCANTEMENT PROFESSIONNEL

- Défaillance managériale
- Dégradation des interrelations
- Sentiment de mépris du travail réalisé
- Cloisonnement hiérarchique
- Secteur cadre de vie-technique et santé
- Entreprises de 10 salariés et plus
- Profil des dépités

24,6 % LE FATALISME APATHIQUE

- Manque de reconnaissance du travail réalisé
- Hausse des exigences de la clientèle/patientèle
- Tension au sein des équipes
- 50 ans et plus
- Temps partiel
- Centres urbains
- Entreprises de trois à neuf salariés
- Profil des partiellement satisfaits et des dépités

Échantillon salariés : seuil de confiance à 97,5 % et marge d'erreur à 4,0 %.
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL.

Source : Cabinet Rapelli (2021), estimations.

QUESTIONNEMENTS SUR LE CŒUR DE MÉTIER

Les inquiétudes divergent sensiblement entre les salariés et les employeurs. Une surcharge de travail ressentie par les salariés s'exprime par le manque de personnel et la pression pour l'atteinte de résultats. Ce sont surtout des inquiétudes liées aux conditions de travail qui sont mises en perspective.

La deuxième préoccupation des salariés concerne l'évolution du cœur de métier. Cette inquiétude est aussi la plus prégnante chez les employeurs mais elle ne recouvre pas les

mêmes réalités pour les deux populations. Des tensions inhérentes au niveau de rémunération, à la reconnaissance des tâches et aux perspectives d'évolution professionnelle sont exprimées par les salariés.

Du côté des employeurs, l'importance de la charge administrative, le rapport au client/patient, les modifications réglementaires et les questions liées à la collaboration notamment dans le cadre d'une société participent de la redéfinition des trajectoires de métiers.

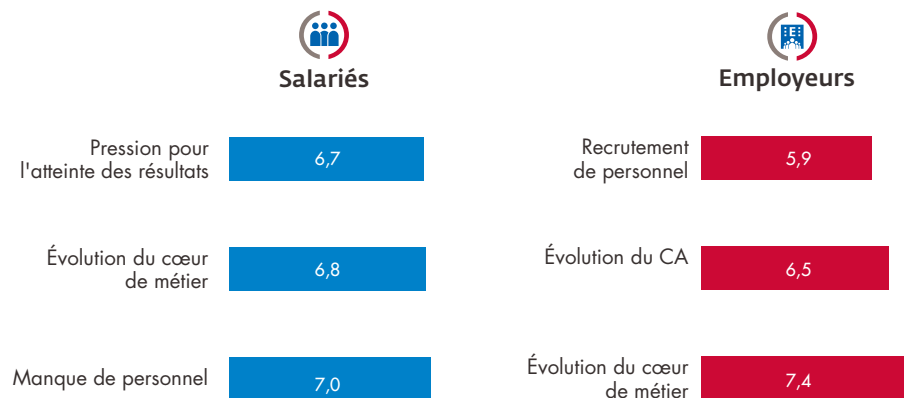




Clé de lecture

Avec un score de **7,0** points sur 10, le manque de personnel au sein de l'entreprise est la première préoccupation des salariés du champ de l'OMPL.

Trois premières sources d'inquiétudes (score sur 10)



Échantillon salariés : seuil de confiance à 97,5 % et marge d'erreur à 4,0 %
Échantillon employeurs : seuil de confiance à 95,0 % et marge d'erreur à 5,0 %
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL

Source : Cabinet Rapelli (2021).

PEU D'IMPACTS SUR LE NUMÉRIQUE

Traditionnellement, les entreprises du champ de l'OMPL sont équipées d'outils numériques généralistes – ordinateurs, smartphones, etc. – et spécifiques à l'activité. Il n'est donc pas surprenant que peu d'entreprises se soient engagées dans un renouvellement ou une mise à niveau de leur équipement. Seul l'investissement dans le matériel informatique a bénéficié d'un certain effort (35,0 % des entreprises), essentiellement pour des achats d'ordinateurs portables à destination des salariés en télétravail.

Parallèlement, les salariés comme les employeurs ne perçoivent pas d'impact notable du numérique sur la pratique de leur

cœur de métier, la diversification des tâches ou l'accroissement de la productivité consécutivement à la crise. Le développement ou le maintien de l'activité de l'entreprise ont été favorisés par le numérique pour 33,9 % des salariés et 24,5 % des employeurs seulement. Globalement, si les outils numériques ont été beaucoup plus intensément utilisés au cours de la crise sanitaire, ils ne semblent pas avoir induit d'effets délétères pour les entreprises libérales. Au contraire, ils ont favorisé, voire fluidifié, l'activité et son organisation. Les enquêtes de terrain laissent penser que bon nombre des habitudes numériques prises au cours de la crise devraient perdurer.

FREINS AU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail est fortement lié au secteur. Sans garantie de significativité statistique en raison d'un fort taux de non-réponse à cette question, les taux de télétravailleurs au cours de la crise

ont été de plus de 65,0 % dans le secteur cadre de vie-technique, d'environ 57,0 % dans le secteur juridique et proche de 30,0 % dans le secteur santé.

La difficulté des répondants à s'exprimer sur la proportion de télétravailleurs est directement liée au jugement porté sur la possibilité de déployer le télétravail au sein des branches. En effet, pour plus de 96,0 % des salariés et des employeurs du secteur santé, les tâches ne sont pas distanciables. Le constat est identique dans les secteurs juridique et cadre de vie-technique même si les proportions sont plus faibles.

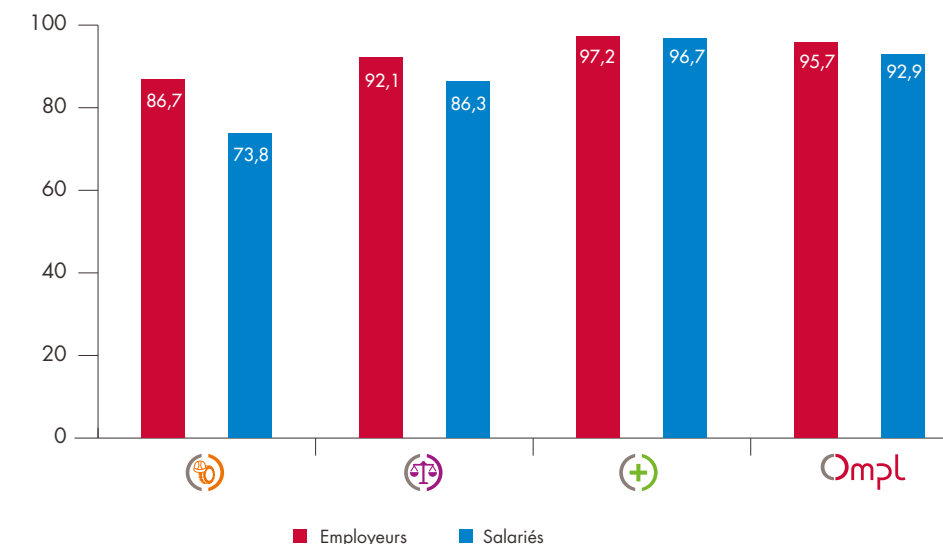
Les autres freins au déploiement du télétravail sont évoqués de manière marginale. Le manque de sécurité et/ou de confidentialité est le second facteur limitant mais il est cinq à six fois moins cité que la non-distanciation des tâches. C'est dans le secteur santé qu'il est le plus prégnant. Les mauvaises conditions de travail hors de l'entreprise, le manque de contrôle dans le travail, l'inadaptation des outils numériques sont évoqués avec des fréquences inférieures à 20,0 %. L'absence d'ac-

cord d'entreprise ou de branche est une limite marginalement évoquée.

Par ailleurs, les employeurs ont tendance à survaloriser les effets négatifs alors que les salariés ont une vision plus positive. Pour les employeurs, le télétravail a tendance à distendre les liens avec l'entreprise, favoriser l'isolement des salariés sans pour autant accroître la productivité du travail. Seul l'accroissement partiel du confort de vie est valorisé. Le point de vue des salariés sur ces éléments est beaucoup plus mitigé et ils expriment systématiquement un jugement intermédiaire.

Parmi ceux qui ont effectivement répondu à la question, 61,7 % des employeurs et 33,6 % des salariés ne souhaitent pas la mise en place du télétravail. Aux limites induites par la significativité des données près, pour ceux qui se prononcent en faveur de la mise en place du télétravail, l'équilibre se situerait à un jour par semaine pour les employeurs et d'un à deux jours pour les salariés.

Part d'individus évoquant la non-distanciation des tâches comme limite au télétravail (%)



Échantillon salariés : seuil de confiance à 97,5 % et marge d'erreur à 4,0 %
Échantillon employeurs : seuil de confiance à 95,0 % et marge d'erreur à 5,0 %
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL.

Source : Cabinet Rapelli (2021).

“

Taux de télétravailleurs au cours de la crise :

- **+ de 65,0 %** dans le secteur cadre de vie-technique,
- **± 57,0 %** dans le secteur juridique
- **≈ 30,0 %** dans le secteur santé



Clé de lecture

Pour **73,8 %** des salariés du secteur cadre de vie-technique, des tâches ne pouvant pas être effectuées à distance limitent le télétravail dans leur entreprise.

“

L'investissement dans le matériel informatique a bénéficié d'un certain effort : **35,0 %** des entreprises.





“

4 enjeux

- La dématérialisation
- L'évolution du modèle libéral traditionnel
- Le maintien et le développement des compétences
- La qualité de vie au travail

QUATRE ENJEUX MIS EN PERSPECTIVE PAR LA CRISE

La **dématérialisation** mise en perspective par les périodes de confinement. Celles-ci ont révélé le niveau de maturité technologique des entreprises et le besoin en compétences de certains salariés pour utiliser les matériels. Certaines entreprises ont pu faire face immédiatement aux mesures de restriction, alors que d'autres ont suspendu leur activité faute d'équipements adaptés. Des salariés ont dû se former presque instantanément. Ces observations montrent que la dématérialisation va devenir, pour une partie des entreprises, un vecteur de développement du télétravail. Elle va aussi faire émerger des besoins nouveaux en termes de compétences dans le domaine de la sécurisation et du traitement des données, ainsi que de la maintenance des outils numériques.

L'évolution du **modèle libéral traditionnel** est source de remise en question. La crise sanitaire a donné lieu à des cessations d'activité anticipées pendant que les regroupements d'entreprises se sont accélérés. Des modèles de collaboration et des partenariats intersectoriels ont parfois émergé. Des réseaux infrasectoriels ont été initiés pour favoriser le partage d'expérience ou la mise en œuvre d'actions communes. En retour, des questions de concurrence ont vu le jour. Ces évolutions prises dans le passage vers un modèle entrepreneurial sont génératrices de questionnements sur l'organisation de l'entreprise, du management

des équipes et de la gestion des ressources humaines. Mais, dans le même temps, les entreprises libérales doivent pouvoir conserver ce qui fait leur singularité.

Le **maintien et le développement des compétences** sont un enjeu majeur. Il renvoie aux besoins permanents d'actualisation des connaissances en matière de réglementation ou de prises en charge qui impactent la gestion des dossiers des patients et les procédures internes. Mais il émerge aussi en réponse à l'évolution des technologies. Durant la crise, des pratiques de formation interne et d'apprentissages informels ont été développées et elles tendent à perdurer. Le rôle de ces pratiques dans le développement des compétences questionne la pertinence d'un développement plus intensif du télétravail.

La **qualité de vie au travail** devient une revendication. Plusieurs facteurs contribuent à accentuer l'importance de cette problématique dans les années qui viennent. Dans un contexte général de tension sur le marché de l'emploi, fidéliser les salariés en poste et attirer de nouveaux profils constituent des enjeux prégnants pour les entreprises libérales. La qualité de vie au travail doit être placée comme une valeur distinctive de l'entreprise sous peine de ne plus pouvoir mobiliser les compétences et la qualité des savoir-faire nécessaires à la poursuite de l'activité.



QUATRE ENSEMBLES D' ACTIONS À DÉPLOYER

REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les modes traditionnels de GRH – hiérarchiquement cloisonnés, dans lesquels les tâches sont peu formalisées et où l'information circule rarement – ne sont pas adaptés aux besoins générés par le grossissement des entreprises. L'attention à porter à la GRH est d'autant plus importante qu'elle est constitutive de la QVT. Or, la crise sanitaire a été l'occasion pour de nombreux salariés de prendre conscience de certaines carences dans ce domaine. Qui plus est, l'optimisation de la QVT devient une contrainte stratégique sur un marché de l'emploi devenu tendu. Elle est un impératif de long terme dans la mesure où les « milléniaux » forment une génération de travailleurs qui valorisent fortement le bien-être au travail et les sens donnés à l'activité professionnelle. En outre, ils priorisent l'atteinte d'un équilibre satisfaisant entre la vie privée et la vie professionnelle et privilégient en tout domaine les structures collaboratives. La question n'est plus tant de savoir si les entreprises peuvent recruter, mais si elles sont en mesure d'attirer et surtout de conserver des professionnels compétents dans leurs effectifs.

FAVORISER L'ESPRIT D'ÉQUIPE

La circulation de l'information et la valorisation de l'initiative individuelle comme de l'équipe au sein des entreprises sont un vecteur de facilitation dans l'assimilation des technologies. Les remontées des expériences concrètes permettent d'affiner l'orientation des choix techniques de l'entreprise. En retour, l'objectivation des contraintes et des buts auprès des salariés favorise l'acceptation rapide des évolutions techniques et organisationnelles. Le cas échéant, la conjonction de ces effets peut utilement être implémentée dans la recherche de solutions pertinentes pour la mise en place

ou la continuation du télétravail. L'instauration d'un réel esprit collaboratif au sein des équipes constitue donc un levier de performance stratégique ne pouvant plus être négligé.

FAIRE CORRESPONDRE LA FORMATION AUX BESOINS DE TERRAIN

Les modèles de GRH collaboratifs sont des outils précieux dans la détection des besoins en formation et peuvent permettre l'optimisation au sein de l'entreprise de la réponse à ces besoins. Dans un univers où la concurrence intrabranche et intersectorielle s'intensifie, les entreprises ne peuvent plus se satisfaire des minimums légaux de formation. La capacité à mobiliser des compétences opérationnelles et actualisées devient un avantage concurrentiel. Dans ce cadre, l'instauration d'une réflexion commune périodique sur les objectifs de formation et les moyens à déployer constitue un outil simple et efficace de gestion.

PRENDRE EN COMPTE LA RECONNAISSANCE

Les trois actions précédentes participent d'un renforcement de la reconnaissance individuelle. Or, la perception d'une reconnaissance par les salariés de la part de leur employeur est une composante particulièrement sensible qui transparait tout au long de l'étude. Cette reconnaissance n'est pas seulement de nature financière. Il s'agit bien de valoriser la place de l'individu au sein de l'équipe et de son travail dans le processus productif de l'entreprise. Élément de la QVT, par les effets qu'elle génère, cette valorisation est aussi une composante fondamentale de la qualité des tâches effectuées et de la relation avec le client ou le patient.



“

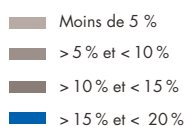
La question n'est plus tant de savoir si les entreprises peuvent recruter, mais si elles sont en mesure d'attirer et surtout de conserver des professionnels compétents.

L'OMPL EN CHIFFRES

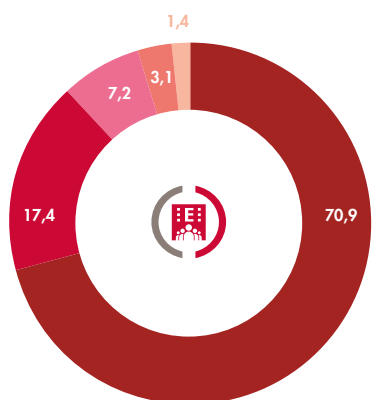
④ Répartition régionale des entreprises employeuses du champ de l'OMPL (%)



Répartition en %

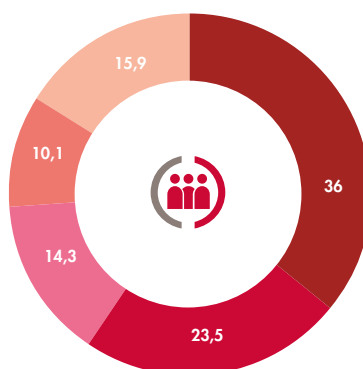


④ Répartition des entreprises par taille (%)



■ 1 à 2 ■ 3 à 5 ■ 6 à 9 ■ 10 à 19 ■ 20 et +

④ Répartition des salariés par taille d'entreprise



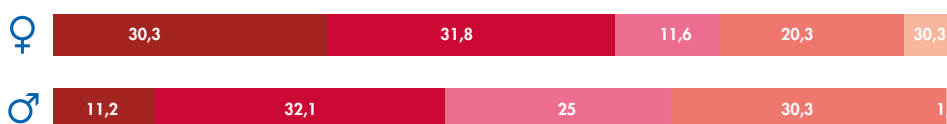
■ 1 à 4 ■ 5 à 9 ■ 10 à 19 ■ 20 à 49 ■ 50 et +

④ Répartition des entreprises par statut juridique (%)



■ Groupeement et assimilés ■ Entreprises individuelles ■ Sociétés et assimilées

④ Répartition des salariés par genre et type de métier (%)



■ Exercice total du métier ■ Exercice partiel du métier ■ Soutien au métier ■ Soutien à l'entreprise ■ Autre

100 341
Entreprises

461 601
Salariés

82,2 %
Femmes

17,8 %
Hommes

84,1 %
CDI

10,0 %
CDD

70,5 %
Temps complet

29,5 %
Temps partiel

