

# 2022



Professions libérales

## ENTREPRISES LIBÉRALES APRÈS LA CRISE



Ompl



# ÉDITO

## Entreprises libérales après la crise

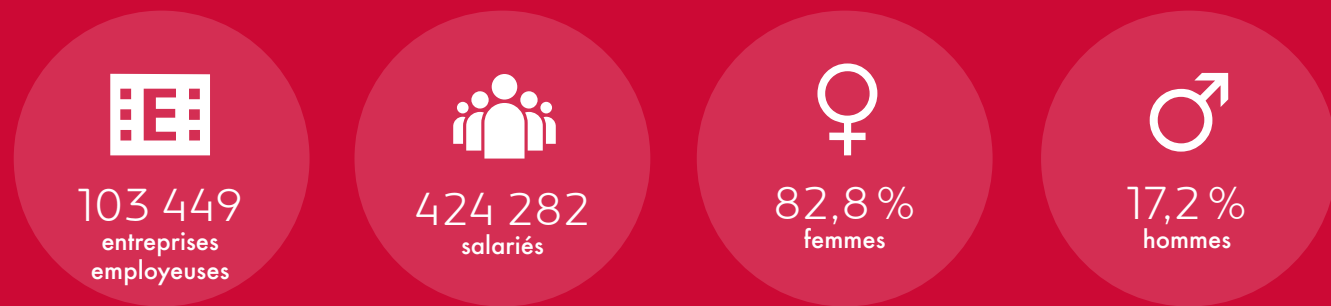
Depuis 2020, la société dans son ensemble a dû faire face à une crise sanitaire à laquelle elle n'était absolument pas préparée et qu'aucun prospectiviste n'avait imaginée même dans ses scénarios les plus sombres. Celle-ci a nécessité un niveau d'adaptation tant des individus que des organisations que l'on peut qualifier d'extraordinaire. En effet après l'étape de sidération, marquée par le premier confinement, la résilience a été au rendez-vous et l'effondrement tant redouté n'a pas eu lieu.

Néanmoins cette période a accéléré les changements qui étaient à l'œuvre et a eu un effet loupe sur des problématiques notamment de ressources humaines sous-jacentes. Certes l'économie est repartie et la plupart des entreprises ont retrouvé à minima leur niveau d'activité d'avant crise mais elles doivent dorénavant repenser leur mode d'organisation et de gestion des ressources humaines pour perdurer. La question majeure à laquelle elles sont aujourd'hui confrontées est leur capacité à répondre aux attentes de leurs salariés qui, après avoir contribué à la gestion interne de la crise, aspirent notamment à une meilleure qualité de vie au travail.

Les entreprises libérales, qui ont à maintes reprises démontré leurs capacités d'adaptation, ont un nouveau défi à relever pour maintenir leur place singulière d'entreprises de proximité et du lien social. Tout comme lors des derniers mois où elles ont su fédérer leurs équipes pour dépasser la crise, elles vont devoir renforcer leur collectif de travail pour garder et attirer les compétences indispensables à leur activité. Mais ce défi est à leur portée et elles sauront, à n'en pas douter, le relever et inventer l'entreprise libérale de demain.

Jacques NINEY  
Président

Roger HALEGOUET  
Vice-président



### 3 SECTEURS



### 11 BRANCHES



# SOMMAIRE

- 04 Principaux résultats
- 15 Étude initiée et pilotée par l'OMPL  
Finalité et pilotage  
Objectifs et méthodologie
- 17 Contextualisation de l'étude
- 19 Sur longue période : un champ en mutation  
Transformations du tissu entrepreneurial  
Densification de l'emploi  
Des conditions de travail plutôt satisfaisantes
- 37 Impacts de la crise sanitaire  
De la sidération à la reprise  
Impacts sur le quotidien des salariés  
Impacts sur le numérique  
Impacts sur le télétravail
- 56 Le temps des évolutions  
Les entreprises libérales après la crise sanitaire  
Le point de vue des salariés  
Le point de vue des employeurs  
La perception de l'avenir des professions libérales par secteur et branche
- 64 Conclusion
- 66 Bibliographie

## 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 réévaluation 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.

### RÉSISTANCE DU TISSU ENTREPRENEURIAL

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.



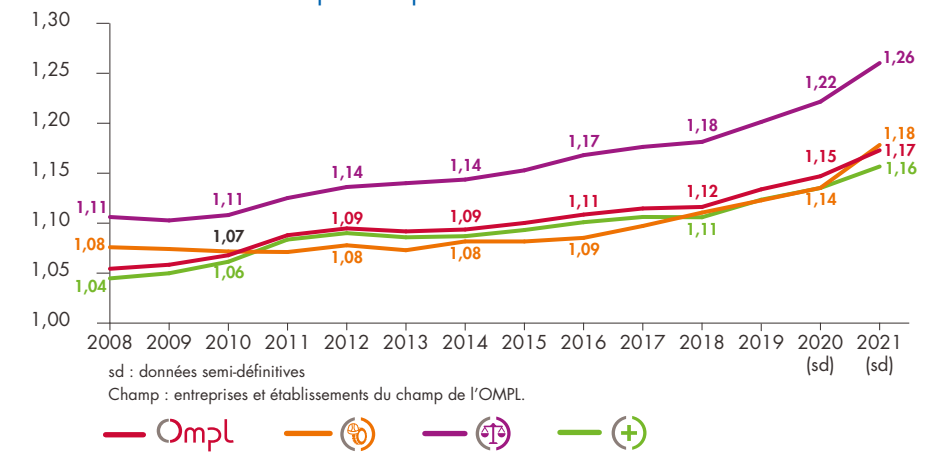
### POURSUITE DE L'ENTREPRENEURIALISATION

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



sd : données semi-définitives

Champ : entreprises et établissements du champ de l'OMPL.

— Ompl — (Blue Circle) — (Purple Circle) — (+)

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.



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.





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'accélérent 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

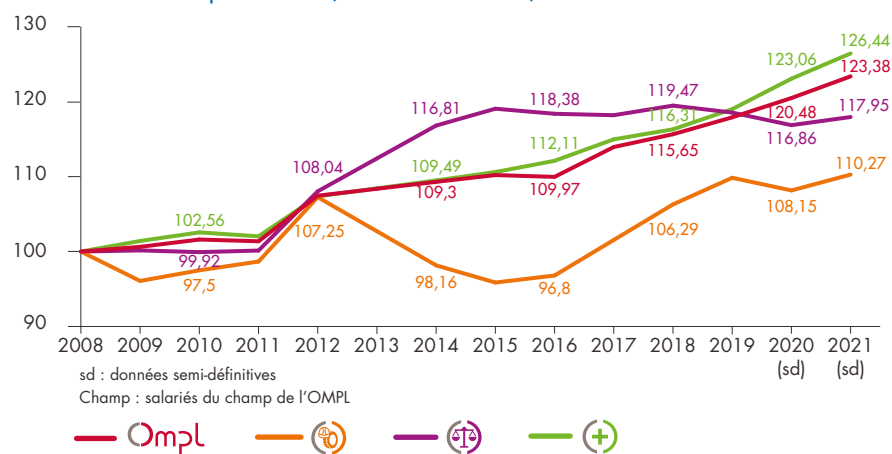
L'emploi a été épargné, voire stimulé à partir de 2020. Dans le secteur cadre de vie-technique, les estimations montrent une stabilisation des effectifs à court terme avec un très léger repli (- 1,9 point) dans les entreprises d'architecture. Il devrait cependant être effacé dès 2021.

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.

④ Évolution de l'emploi salarié (base 100 en 2008)



sd : données semi-définitives  
Champ : salariés du champ de l'OMPL

OMPL (2022c), Urssaf (2022), estimations.

### Clé de lecture

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

## 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 **dépités** (24,3 %) se caractérisent par un ressenti globalement négatif. Ils ressentent une forme de cloisonnement organisationnel strict dans une organisation managériale extrêmement 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.

### ④ 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

#### 24,3 % LES DÉPITÉS

- 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

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.

## 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 structurelles 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 beau-

coup plus souvent qu'une structuration formelle 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, 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.

## 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 articulante 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.

“

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

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. 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



### 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 DÉSENCHANTEMENT 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.



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.

## QUESTIONNEMENTS SUR LE CŒUR DE MÉTIER

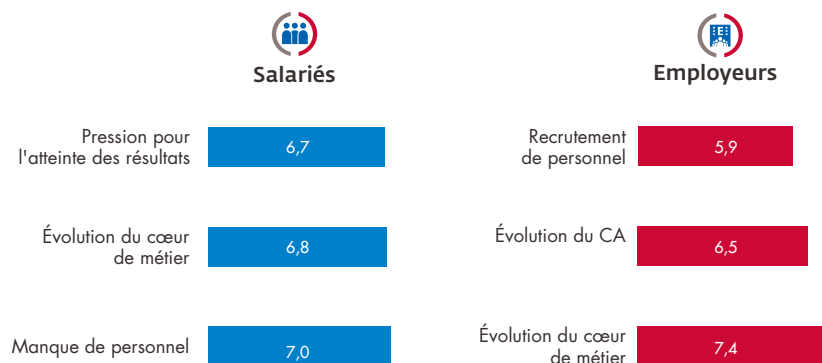
Les inquiétudes divergent sensiblement entre les salariés et les employeurs. Une surcharge de travail ressentie par les salariés s'exprime par le manque de personnel et la pression pour l'atteinte de résultats. Ce sont surtout des inquiétudes liées aux conditions de travail qui sont mises en perspective.

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 participative de la redéfinition des trajectoires de métiers.

### 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).

**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.

## 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'en-

treprise 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'accord 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.



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



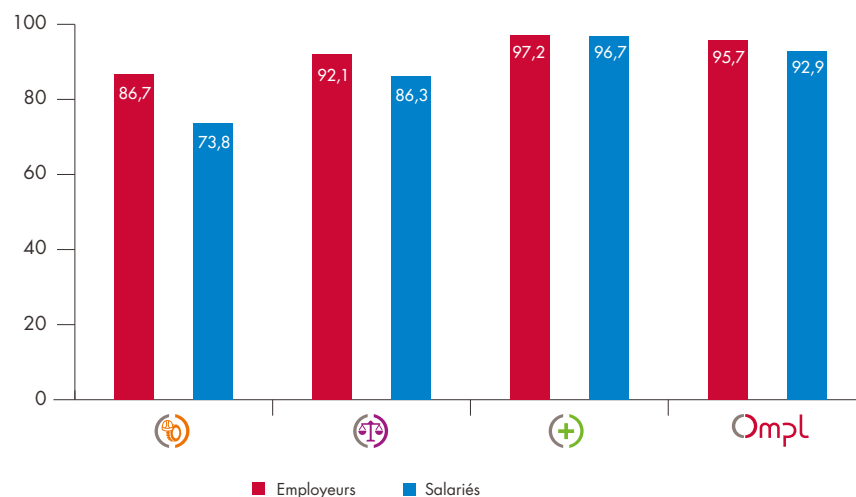
Taux de télétravailleurs au cours de la crise :

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





① 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).

**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.

## 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.



**4 enjeux**

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

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



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.



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 transparaît 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.

## ÉTUDE INITIÉE ET PILOTÉE PAR L'OMPL

### FINALITÉ ET PILOTAGE

Depuis mars 2020, la crise sanitaire impacte les pratiques professionnelles, le fonctionnement et l'organisation des entreprises libérales. Néanmoins, de nombreux pans de l'économie ont bénéficié d'une attention soutenue, peu d'informations sur les répercussions de cette crise au sein des secteurs libéraux ont été produites. L'OMPL a donc commandité une étude de fond afin d'en mesurer les conséquences sur les activités, les entreprises et leurs acteurs.

Initiateur et financeur de cette étude, l'OMPL – observatoire prospectif de 11 branches des professions libérales – a pour mission de produire des études sur les enjeux emploi-formation, notamment pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

Le cabinet Rapelli, en association avec le cabinet JJK & Co, a été choisi pour mener cette étude.

### OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Quatre objectifs sont visés à travers cette étude :

- **quantifier** les effets de la crise sanitaire au niveau des entreprises et des salariés. Il s'agit de rendre compte numériquement de l'impact des restrictions et aides à l'économie sur les branches du champ de l'OMPL ;
- **qualifier** les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail des salariés et l'organisation des entreprises ;
- **évaluer** les opportunités offertes par le développement du numérique et du télétravail qui ont été révélées pendant la crise ;
- **mettre en perspective** des évolutions susceptibles d'affecter les branches à moyen terme.

L'analyse de l'ensemble des données rassemblées doit permettre de dresser un état des lieux objectif des impacts de la crise sur les entreprises et les salariés du champ de l'OMPL. Sur cette base, des éléments prospectifs doivent isoler les points devant bénéficier d'une attention particulière de la part de l'ensemble des acteurs des branches afin d'anticiper des actions éventuelles.

La méthodologie mise en œuvre a reposé sur :

- **une revue documentaire** systématique visant à identifier les impacts possibles sur les entreprises et les salariés afin d'orienter les axes de recherche ;
- **un coup de sonde** fondé sur la réalisation de 44 entretiens menés du 1<sup>er</sup> avril au

“

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

31 mai 2021 auprès des représentants de branche afin de repérer les convergences sectorielles, les spécificités de branches et des phénomènes invisibilisés ;

- **une approche statistique** et économétrique, fondée sur les données de la Statistique publique et des fonds documentaires de l'OMPL, permettant de rendre compte objectivement des évolutions consécutives à la crise ;
- **une enquête en ligne** ayant permis de recueillir 1 288 vecteurs de réponse exploitables après imputation des don-

nées manquantes (777 salariés et 511 employeurs) a été menée du 10 juillet au 30 septembre 2021. Les données collectées ont notamment alimenté la qualification des effets de la crise et l'évaluation des opportunités ouvertes au télétravail ;

- **une enquête de terrain** regroupant 90 entretiens auprès de salariés et d'employeurs visant à confirmer les composantes prospectives saillantes et à repérer les signaux faibles.



## CONTEXTUALISATION DE L'ÉTUDE

En décembre 2020, au moment du lancement des travaux constitutifs de cette étude, les effets de la crise sanitaire étaient en cours de réalisation. Les mesures d'urgence économique prises dans le cadre des différents confinements – fonds de solidarité pour les plus petites entreprises, allocation de chômage partiel, étalement des échéances sociales, prêt garanti par l'État, etc. – étaient certes effectives mais des signaux forts d'alerte continuaient d'être émis. Un effet pervers des aides était notamment mis en perspective. Partant du principe que l'économie et les entreprises étaient soutenues artificiellement, une vague massive de faillites en série était pronostiquée dès lors que les aides auraient cessé (Altares, 2021a)<sup>1</sup>. Incidemment, cette vague devait nourrir « forcément l'augmentation massive du chômage : la Banque de France [anticipait] la destruction de plus de 750 000 emplois et un taux de chômage à 10,9 % » à la fin de l'année (Morel & Laye, 2021, p. 7).

Dans ce moment d'incertitude, les entreprises libérales du champ de l'OMPL étaient totalement invisibilisées. Au-delà de la complexité induite par l'hétérogénéité des branches qui le composent, la lecture des effets de la crise s'avérait des plus délicate. En effet, les informations diffusées par la Statistique publique et les différents organismes collectant des données pertinentes

étaient soit trop agrégées – le niveau de détail par segment d'activité n'excède pas une agrégation en 88 secteurs (données des bases Open.urssaf, données relatives au dispositif d'activité partielle mis en œuvre dans le cadre de l'épidémie de COVID-19 d'Etalab) – soit lacunaires puisque les entreprises comptant moins de 10 salariés n'étaient que très rarement observées (enquête flash ACEMO-COVID<sup>2</sup> de la DARES, enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des entreprises de l'INSEE, enquête sur l'impact de la COVID de la Banque de France). L'objectif était donc de mesurer et de qualifier les impacts de la crise sanitaire sur les entreprises libérales et les salariés du champ de l'OMPL.

Durant le premier semestre 2021, les contraintes à l'activité ont été progressivement allégées et les mesures de soutien réajustées pour préparer la sortie de crise. Or, les anticipations fatalistes n'ont pas trouvé de réalisation. Les alertes concernant le « mur des faillites » ont encore été régulièrement évoquées (Altares, 2021b) mais avec des implications de moins en moins importantes. Finalement, le crash n'a pas eu lieu. Les indicateurs macroéconomiques sont redevenus positifs dès le premier trimestre 2021 (INSEE, 2022d) dans un contexte laissant même entrevoir une surchauffe économique avec des tensions



“

Dans ce moment d'incertitude, les entreprises libérales du champ de l'OMPL étaient totalement invisibilisées.

“

Finalement, le crash n'a pas eu lieu. Les indicateurs macroéconomiques sont redevenus positifs dès le premier trimestre 2021.

1. Les noms et acronymes suivis d'une date renvoient à la bibliographie reportée en page 59.

2. L'enquête trimestrielle ACEMO (activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre) avait été aménagée pour évaluer mensuellement la façon dont les entreprises adaptaient leur force de travail du fait de la crise sanitaire. Elle questionnait l'évolution des effectifs et de l'activité, le recours au télétravail, le chômage partiel et les mesures de prévention mises en place.

sur les approvisionnements, une tendance inflationniste, un taux de chômage résiduel dans certains départements, etc.

Pour autant, les données compilées et estimées au niveau du tissu entrepreneurial et de l'emploi dans le champ de l'OMPL montrent que, s'ils ne sont pas négatifs pour la majorité des branches, des impacts de la crise peuvent être décelés dès lors qu'une perspective de long terme est adoptée. En outre, l'observation de l'organisation des entreprises fait émerger des éléments de tensions : le passage d'un modèle traditionnel dominé par la TPE à un modèle organisé autour d'une logique

de PME remet en question les fondements organisationnels et managériaux des entreprises (section 1). Si la crise sanitaire n'a pas ébranlé cette configuration de base, différents impacts sont observés au niveau de l'exercice professionnel quotidien des salariés, de l'utilisation du numérique et du recours au télétravail. L'exploitation de l'enquête en ligne permet de quantifier ces évolutions (section 2). Recoupés avec les enquêtes de terrain, ces éléments permettent de dégager des composantes prospectives saillantes pour chacune des branches (section 3). Des remarques et des préconisations viennent conclure le rapport.

Différents impacts sont observés au niveau de l'exercice professionnel quotidien des salariés, de l'utilisation du numérique et du recours au télétravail.



## SUR LONGUE PÉRIODE UN CHAMP EN MUTATION

Au début de l'année 2020, un long processus de mutation des entreprises libérales françaises, amorcé dans les années 1990, était à l'œuvre. Protéiforme et plus ou moins abouti selon les secteurs d'activité, ce phénomène traduisait le passage d'un modèle libéral traditionnel – dans lequel seules les qualifications, l'expertise, la technique et la personnalité du professionnel libéral suffisaient à garantir l'existence et le développement de l'activité – à un modèle entrepreneurial soumettant l'entreprise aux contraintes du marché et de la gestion prospective (OMPL, 2020a).

Si cette mutation s'est exprimée dans toutes les branches, la crise sanitaire n'a pas exercé les mêmes influences en fonction

des spécificités juridiques, professionnelles et économiques. Cependant, les trajectoires de transformation du tissu entrepreneurial non pas réellement subi de rupture mais plutôt des inflexions, voire des accélérations de tendance. Des observations analogues caractérisent l'évolution des volumes d'emploi. La force des mouvements de fond animant le champ de l'OMPL paraît donc confirmée au regard des spécificités de la période traversée.

Pourtant, une certaine inertie semble caractériser l'organisation au sein des entreprises. Des tensions tendent à émerger. Elles s'expriment par le biais de la perception des conditions de travail et du management.

“

Des tensions tendent à émerger. Elles s'expriment par le biais de la perception des conditions de travail et du management.

## TRANSFORMATIONS DU TISSU ENTREPRENEURIAL

Parmi les indicateurs des évolutions du tissu entrepreneurial libéral, les volumes d'entreprises et d'établissements sont certainement les plus immédiats. L'analyse conjointe de leurs dynamiques synthétise les grandes évolutions organisationnelles, juridiques et capitalistiques en articulant une vision des centres décisionnels que sont les entreprises et opérationnels par le biais des établissements. En revanche, les données consolidées pour les années postérieures à 2019 ne sont pas encore disponibles. Des estimations fondées sur des régressions d'indicateurs avancés ont donc été réalisées afin d'obtenir des données semi-définitives. Ces

calculs conduisent à repérer des inflexions et des accélérations de tendance consécutives à la crise sanitaire.

### ÉVOLUTIONS CONTRASTÉES DU TISSU ENTREPRENEURIAL (2008-2019)

Globalement, de 2008 à 2019, le nombre d'entreprises dans le champ de l'OMPL s'est replié – 8,9 % (Figure 1) passant de 112 009 à 102 036 unités. Pour autant, cette tendance n'exprime pas une dissolution du tissu entrepreneurial. En effet, sur la même période, le volume d'établissements

“

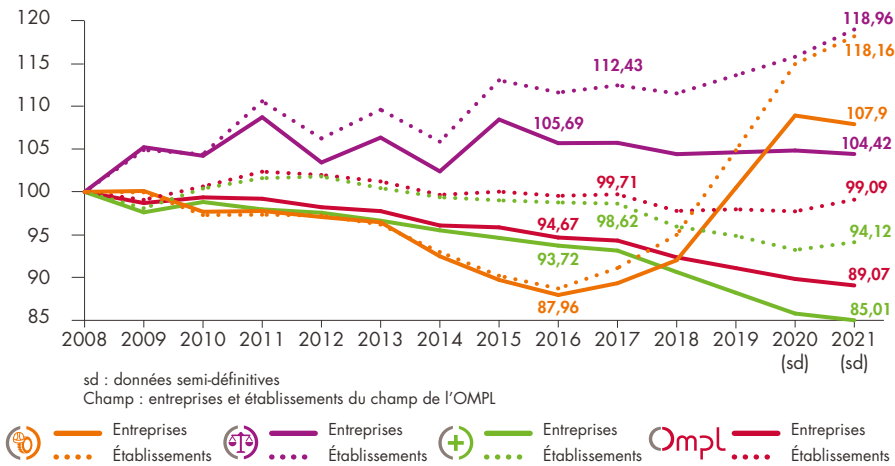
De 2008 à 2019, le nombre d'entreprises passe de **112 009** à **102 036** unités.



est resté relativement stable avec une variation de - 2,0 %. En d'autres termes, les entreprises tendent à fusionner alors que leurs implantations physiques sont maintenues sur le territoire. À la veille de la crise

sanitaire, 115 693 établissements étaient ainsi dénombrés. Néanmoins, une réelle hétérogénéité des branches est masquée par ces observations globales.

Figure 1 : Évolution des volumes d'entreprises et d'établissements du champ de l'OMPL (base 100 en 2008)



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

Le **secteur cadre de vie-technique** se distingue par une courbe en « J » caractérisant les deux types de structures. Les orientations conjoncturelles du marché de la construction sont directement corrélées à la structuration du tissu entrepreneurial du secteur, la branche des entreprises d'architecture recouvrant près de 95 % de l'ensemble des structures. Ainsi, le ralentissement tendanciel des activités de construction observé entre 2009 et 2016 (INSEE, 2022c) s'est accompagné d'une disparition nette d'entreprises et d'établissements employeurs dans la branche des entreprises d'architecture. À partir de 2017, la conjoncture s'est redressée et le tissu entrepreneurial s'est redéployé avec l'amorce d'un découplage entre le nombre d'établissements et le nombre d'entreprises. Parallèlement, la branche a été élargie aux

activités de la maîtrise d'œuvre par avenant à la convention collective du 29 mars 2018. L'évolution du volume de structures a été, en partie, influencée par cette extension dans la mesure où 8,8 % des entreprises et 27,9 % des établissements de la branche n'exercent pas une activité d'architecture au sens de la nomenclature NAF<sup>3</sup>. En tenant compte de ces facteurs, la dynamique de la branche est portée par une fréquence croissante des structures multi-établissements.

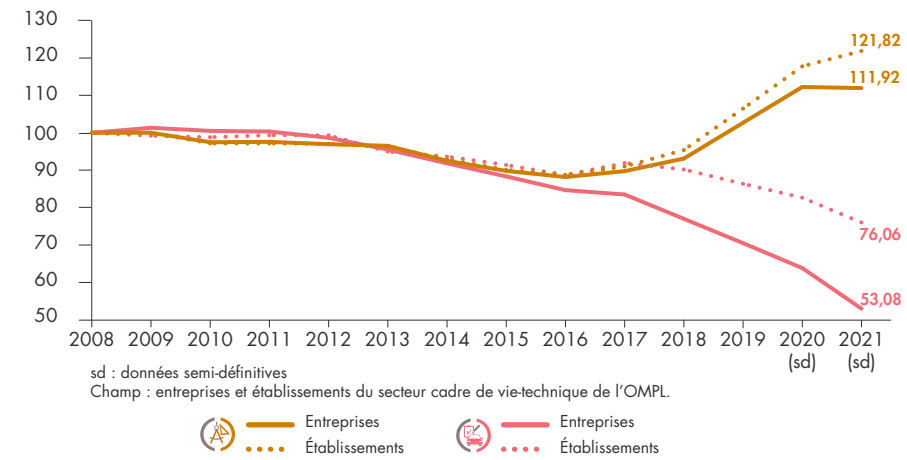
D'autre part, sur la période 2008-2019, la branche des entreprises d'expertise en automobiles est marquée par une tendance structurelle forte distincte de celle des entreprises d'architecture : une décroissance soutenue du nombre d'entreprises et une tendance un peu moins appuyée au recul du nombre d'établissements. En 2019,

3. Il s'agit de structures dont le code d'activité n'est pas 7111Z.

ces volumes s'étaient réduits (- 29,5 % et - 13,6 % respectivement). Ce phénomène, qui s'est accéléré à partir de 2016, traduit une absorption des petites et moyennes structures par des grands groupes pilotant des centaines d'établissements. Incidemment, la tendance à la diminution

du nombre d'établissements témoigne de la recherche de rationalisation de la répartition des structures sur le territoire en relation avec la stabilisation de la fréquence des accidents matériels (Buari, Le Brigand, & Umarov, 2018).

Figure 2 : Évolution des volumes d'entreprises et d'établissements des branches du secteur cadre de vie-technique (base 100 en 2008)



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

Au sein du **secteur juridique**, les évolutions des volumes d'entreprises accompagnent une porosité toujours plus importante des segments d'activité et le renforcement drastique de la concurrence intra- et extra-branche (OMPL, 2020a). Cependant, l'impact de ces mutations plus ou moins marquées et une certaine homogénéité d'évolution peuvent être observés (Figure 3). De fait, les études d'administrateurs et mandataires judiciaires, les cabinets d'avocats et les offices de commissaires-priseurs judiciaires et salles de ventes volontaires ont connu une certaine stabilité après avoir vu leur nombre d'entreprises croître d'environ 10 % entre 2008 et 2015. Les volumes

d'établissements ont suivi des trajectoires identiques, à l'exception notable de la branche des études d'administrateurs et mandataires judiciaires. Dès 2011, elle a connu une multiplication des implantations secondaires dont le nombre a progressé (+ 44,8 % entre 2008 à 2019).

En revanche, sur cette période, la branche des études d'huissiers de justice a vu son tissu entrepreneurial se réduire (- 20,2 % pour les entreprises et - 7,0 % pour les établissements). Une série d'élargissements de leur compétence territoriale<sup>4</sup> a réduit l'utilité d'implantations spécialisées ancrées dans un territoire et a stimulé la concurrence intrabranche (OMPL, 2018a). Dans

4. Elles peuvent désormais œuvrer dans tout le ressort de la cour d'appel où se situe leur étude et non plus seulement dans le ressort du tribunal de grande instance.

Clé de lecture

En 2021, le stock d'établissements pour l'ensemble du champ de l'OMPL est inférieur de **0,9 %** au stock de 2008.

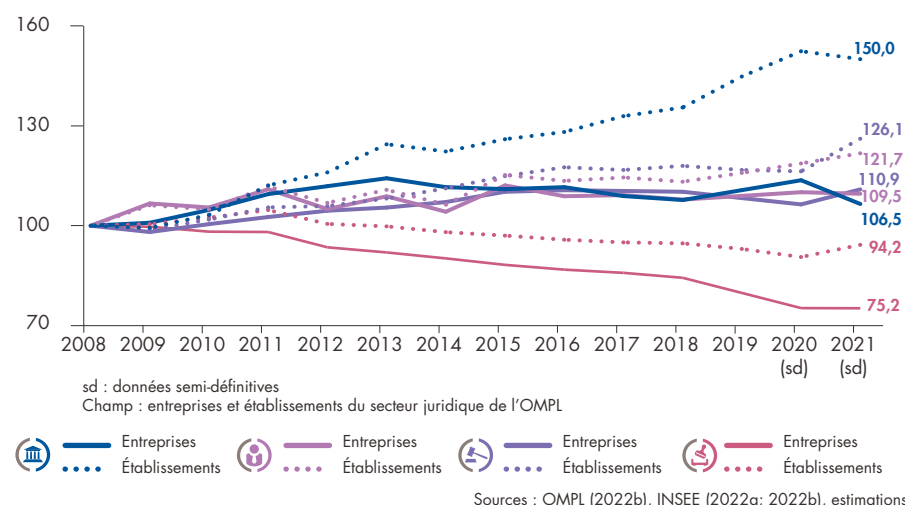
Clé de lecture

En 2021, le stock d'établissements dans la branche des entreprises d'architecture est supérieur de **11,9 %** au stock de 2008.



ce contexte, les données illustrent les effets de stratégies de restructuration articulées autour de logiques de fusions/absorptions et d'optimisation des coûts

Figure 3 : Évolution des volumes d'entreprises et d'établissements des branches du secteur juridique (base 100 en 2008)



**Clé de lecture**  
En 2021, le stock d'établissements dans la branche des cabinets d'avocats est supérieur de **21,8 %** au stock de 2008.

Les trajectoires observées pour les branches du **secteur santé** sont plutôt hétérogènes (Figure 4). De 2008 à 2018, les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers ont connu une très forte décroissance du nombre d'entreprises (- 82,2 %). Sur la même période, une multiplication des implantations a été constatée (+ 45,5 % en 2011) avant qu'un repli soit observé dès 2012. Ces mouvements sont la traduction d'une concentration des pôles de décision au sein de groupes détenant plusieurs centaines d'établissements et de l'adaptation du dimensionnement territorial des structures physiques. Le volume de ces dernières est subordonné aux besoins sanitaires<sup>5</sup>, aux

évolutions des politiques de santé et aux innovations technologiques permettant de regrouper les centres d'analyse.

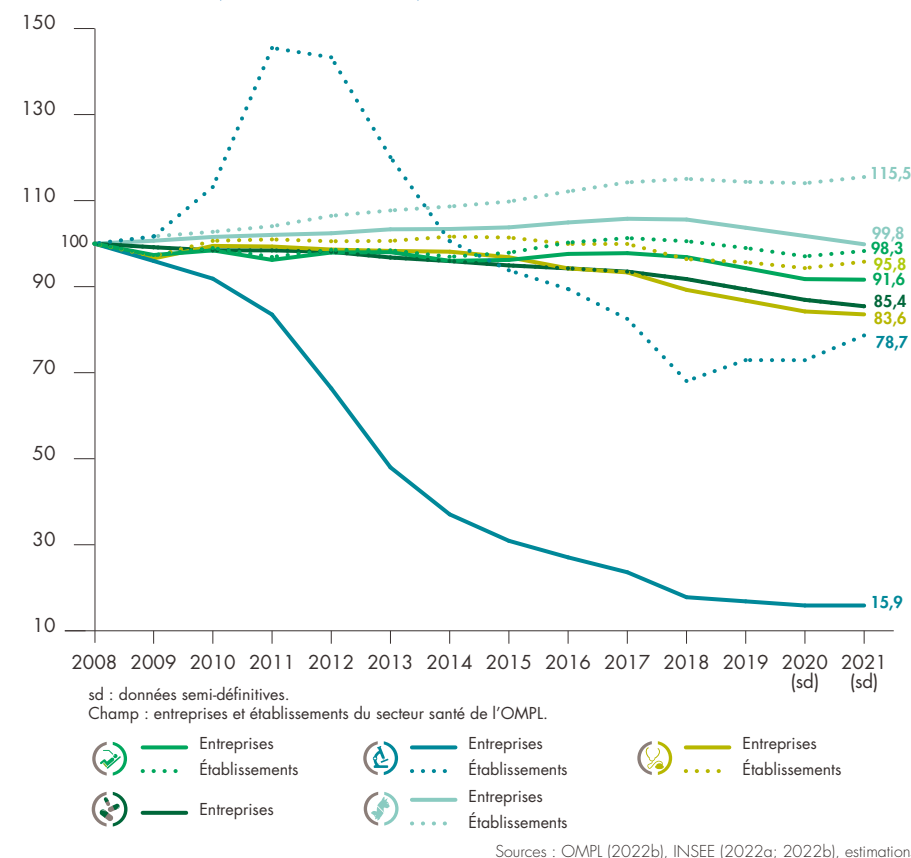
De façon inverse – mais avec une amplitude moindre – le tissu entrepreneurial des cliniques vétérinaires s'est étoffé. En 2019, le nombre d'entreprises avait crû de + 3,7 % par rapport à 2008 et celui des établissements de + 14,4 %. Cette tendance a émergé en 2010 dans le sillage de la transposition de la directive services<sup>6</sup> par décret à la profession vétérinaire<sup>7</sup>. Les conditions pesant sur l'installation et la taille maximale des cliniques ont ainsi été allégées et ont favorisé une forme d'essor entrepreneurial (OMPL, 2019a).

5. Bien que les données disponibles ne permettent pas d'établir de relations statistiques robustes, il convient de noter qu'au cours des années 2009-2011, une épidémie de grippe A (H1N1) a frappé la France.

6. Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur.

7. Décret n° 2010-780 du 8 juillet 2010 adaptant le livre II du code rural et de la pêche maritime à la directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur.

Figure 4 : Évolution des volumes d'entreprises et d'établissements des branches du secteur santé (base 100 en 2008)



**Clé de lecture**  
En 2021, le stock d'établissements dans la branche des cabinets dentaires est inférieur de **1,7 %** au stock de 2008.

Les branches des cabinets médicaux, des cabinets dentaires et de la pharmacie d'officine sont marquées par une diminution régulière du nombre de structures. Il convient de noter que, pour ces trois branches, l'évolution des volumes d'entreprises et d'établissements est très proche du fait de contraintes légales encadrant drastiquement la possibilité d'ouvrir un établissement secondaire<sup>8</sup>. En 2019 et relativement à 2008, l'érosion du nombre d'entreprises est marquée pour les cabinets médicaux (- 13,3 %) et la pharmacie d'officine (- 10,7 %). Pour les cabinets dentaires, l'évolution est plus nuancée (- 5,7 %). Les ressors

principaux de ce repli sont les mêmes dans les trois branches. Les cabinets – plus précisément les praticiens – se regroupent pour organiser des structures à même de faire face aux besoins des patients et du système de santé tout en garantissant la pérennité financière et organisationnelle de l'activité.

### ENTRE INFLEXION ET ACCÉLÉRATION DE TENDANCE (2020-2022)

Entre les mois de mars 2020 et 2021, les alertes faisant craindre un effondrement économique et entrepreneurial ont été nom-

8. Cette ouverture est impossible dans le cas de la pharmacie d'officine et est limitée pour les deux autres branches. Depuis 2019, l'ouverture d'un cabinet médical secondaire n'est cependant plus soumise à autorisation mais doit faire l'objet d'une déclaration préalable.



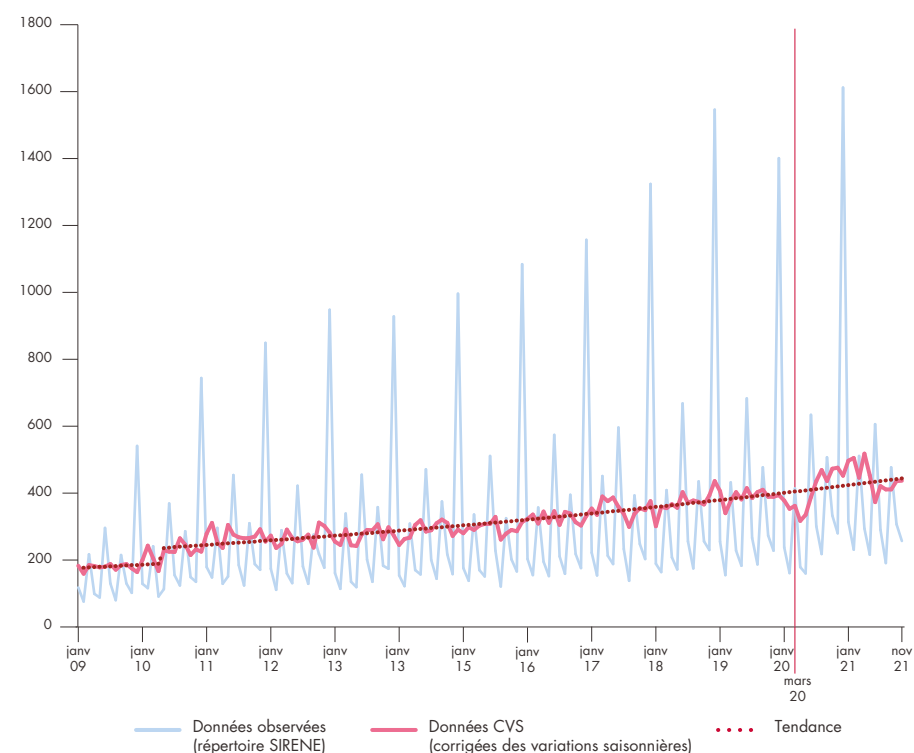
la dynamique de cessation au sein du champ de l'OMPL n'a pas été impactée par les dispositions de restriction à l'activité et d'aide aux entreprises déployées tout au long de la crise sanitaire.

breuses. Par exemple, en janvier 2021, le Conseil national de la productivité s'inquiétait du fait que « la pandémie de la COVID-19 a provoqué une soudaine récession mondiale de telle ampleur qu'elle sera la plus profonde depuis la Seconde Guerre mondiale » (Aussilloux, Mavridis, Baïz, & Garrigue, 2021). Une telle récession aurait dû générer des effets particulièrement destructeurs se traduisant par une atrophie du tissu entrepreneurial ou, pour le moins, par un accroissement notable des cessations d'entreprises.

En la matière, les données brutes observées par le biais du répertoire SIRENE (INSEE, 2022a) ne présentent pas d'anomalie notable dans le rythme des cessations au sein du champ de l'OMPL à partir de mars 2020 (Figure 5). Les données corrigées des variations saisonnières font,

certes, apparaître un léger décrochage entre les mois de mars et de mai 2020 mais un effet de rattrapage émerge dès le mois d'avril 2020. Il faut voir dans ces mouvements un phénomène de mise en dormance des projets de cession et de cessation au cours du premier confinement en raison d'une activité administrative et juridique réduite au minimum. Néanmoins, l'effet de la crise sanitaire sur les volumes de cessations semble inexistant. En effet, la tendance de long terme est linéaire à partir de mai 2010 et n'a subi aucune inflexion au cours des années 2020 et 2021. En d'autres termes, la dynamique de cessation au sein du champ de l'OMPL n'a pas été impactée par les dispositions de restriction à l'activité et d'aide aux entreprises déployées tout au long de la crise sanitaire.

Figure 5 : Cessations d'entreprises dans le champ de l'OMPL



Sources : OMPL (2022b), INSEE (2022a), estimations de tendances par l'algorithme X13 (Sax & Eddelbuettel, 2018).

Clé de lecture

Le répertoire SIRENE comptabilise **257** cessations d'entreprises en novembre 2021. La correction des variations saisonnières conduit à retenir **437** cessations, valeur très proche de la tendance estimée pour la période 2009-2021.

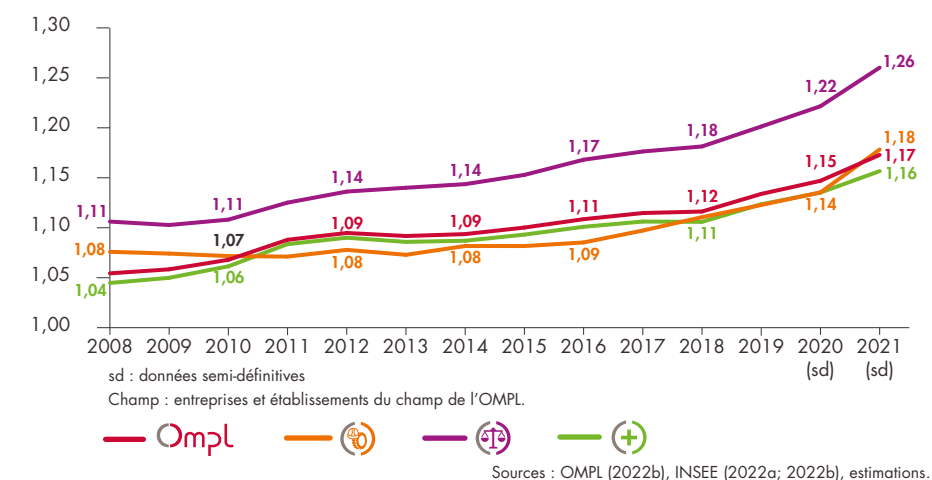
Les tendances observées depuis 2009, à partir des données semi-définitives des stocks d'entreprises et d'établissements (Figure 1 à Figure 4) ne font pas émerger de changement dans les trajectoires à partir de 2020. En revanche, une intensification des phénomènes de concentration des entreprises, plus ou moins marquée selon les secteurs, est observable. En effet, le rapport entre le nombre d'établissements et le nombre d'entreprises subit une inflexion à partir de 2020 (Figure 6). De 2008 à 2019, ce rapport a progressé de 0,7 % en moyenne par an au niveau du champ de l'OMPL. Sur la période 2020-2021, son taux de croissance s'établit à 2,3 %. Cette accélération n'est pas homogène, elle est graduée selon le secteur concerné.

Le **secteur cadre de vie-technique**<sup>9</sup> connaît l'évolution la plus intense en termes de concentration. D'un rythme annuel moyen de croissance établi à +0,4 %, le ratio s'accroît pour atteindre +3,8 % entre 2020 et 2021. 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 %.

Relativement aux deux autres composantes de l'OMPL, le **secteur juridique** présente traditionnellement un ratio plus élevé. Une inflexion à la hausse est déjà observée en 2018 mais la progression sur la dernière période reste notable. D'une croissance moyenne annuelle de +0,8 %, l'augmentation est de +3,2 % entre 2020 et 2021. Les cabinets d'avocats, dont le volume influence les variations de tout le secteur, sont les moins impactés par ce phénomène. En revanche, les trois autres branches connaissent des mutations particulièrement sensibles. 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. Pour ces trois dernières branches, la période a été propice aux fusions et absorptions d'entreprises, leur nombre tendant à s'infléchir (Figure 3).

Figure 6 : Ratio du nombre d'établissements au nombre d'entreprises



9. Dans le champ de l'OMPL, ce secteur recouvre les entreprises d'architecture et les entreprises d'expertises en automobiles.10. Une pharmacie d'officine ne peut exploiter qu'un seul et unique établissement. En revanche, les actionnaires d'une société d'exercice libérale (SEL) exploitant une pharmacie d'officine peuvent posséder une participation dans le capital de quatre autres SEL.



Clé de lecture

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





“

les branches du champ de l'OMPL n'ont pas connu de destruction de leurs structures entrepreneuriales du fait de la crise sanitaire. Les phénomènes de restructuration entrepreneuriale ont connu une accélération.

Le secteur santé connaît l'évolution la moins spectaculaire. Le ratio progressait à un rythme moyen de +0,7 % par an et sa croissance sur la dernière année a atteint +1,9 %. Toutefois, plusieurs facteurs jouent sur les observations agrégées. Trois branches présentent des progressions limitées du fait de dispositions légales limitant le nombre d'établissements secondaires :

- la pharmacie d'officine dont le ratio établissement/entreprise est, du fait de la loi, égal à un<sup>10</sup>. La progression est donc mécaniquement nulle ;
- les cabinets dentaires pour lesquels l'accélération du phénomène de concentration reste modeste : de +0,4 % à +1,4 % ;
- les cabinets médicaux avec une accélération qui a évolué de +0,9 % à +2,4 %.

En revanche, deux configurations inversées sont observables. Elles concernent les cliniques vétérinaires et les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers.

Dans les cliniques vétérinaires, le phénomène de concentration des entreprises et de multiplication des implantations s'accélère fermement. La croissance annuelle moyenne de +0,9 % a plus que triplé sur la période 2020-2021 et atteint +3,2 %. Pour les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers, on constate, à l'inverse de toutes les autres branches de l'OMPL, une diminution par deux entre 2020 et 2021.

La progression annuelle du nombre d'établissements rapporté au nombre d'entreprises est passée de +14,3 % à +7,9 %. Après plus d'une décennie de fusions/absorptions massives, un équilibre – au moins ponctuel – pourrait être atteint et justifierait d'une dynamique moins soutenue dans la mutation du tissu entrepreneurial.

Dans tous les cas, l'approche en termes de structuration globale du tissu entrepreneurial conduit à deux conclusions principales :

- les branches du champ de l'OMPL n'ont pas connu de destruction de leurs structures entrepreneuriales du fait de la crise sanitaire ;
- les tendances observées au cours de la décennie précédant la crise ont été accentuées et les phénomènes de restructuration entrepreneuriale ont connu une accélération.

## DENSIFICATION DE L'EMPLOI

Accompagnant les mutations du tissu entrepreneurial, le nombre de salariés au sein de la grande majorité des branches du champ de l'OMPL a progressé. Cette ten-

dance de long terme a été perturbée par la crise sanitaire qui, dans certains cas, a induit un ralentissement de tendance alors qu'une accélération est observée dans

d'autres. Il convient de noter que, comme pour les entreprises, l'analyse repose sur des effectifs estimés à partir d'une projection sur les tendances observées, en raison d'absence de données à partir de 2020.

En revanche, si les évolutions d'effectifs semblent cohérentes avec le modèle de développement socio-économique des entreprises qui relèvent du champ de l'OMPL, un constat appelle une attention particulière. À la lumière de l'évolution de la répartition des catégories socio-professionnelles des entreprises, les modèles de gestion semblent demeurer ceux qui prévalent dans la très petite entreprise.

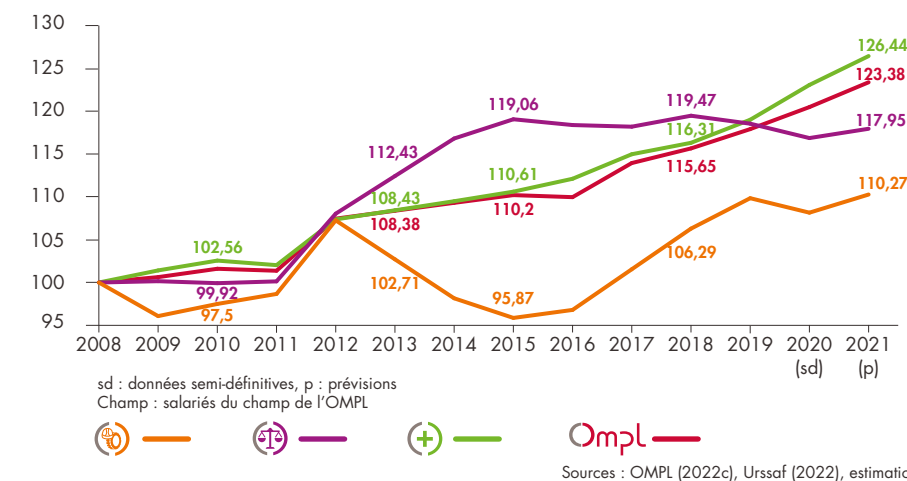
## EFFECTIFS EN CROISSANCE

De 2008 à 2019, le nombre de salariés dans le champ d'OMPL a progressé à un rythme moyen annuel de 1,5 % (OMPL, 2022c). Au cours de cette période, le dynamisme a été porté par les secteurs santé et juridique avec des taux moyens de 1,6 %. Le secteur cadre de vie-technique a progressé moins rapidement à une moyenne de 0,9 % par an. Selon les estimations, les années 2020 et 2021 se caractérisent par des inflexions de trajectoires notables avec une hausse du nombre global de salariés de 2,4 %. Cependant, des nuances sectorielles marquées sont constatées (Figure 7).

“

De 2008 à 2019, le nombre de salariés dans le champ de l'OMPL a progressé à un rythme moyen annuel de **1,5 %**.

Figure 7 : Évolution du nombre de salariés dans le champ de l'OMPL (base 100 en 2008)



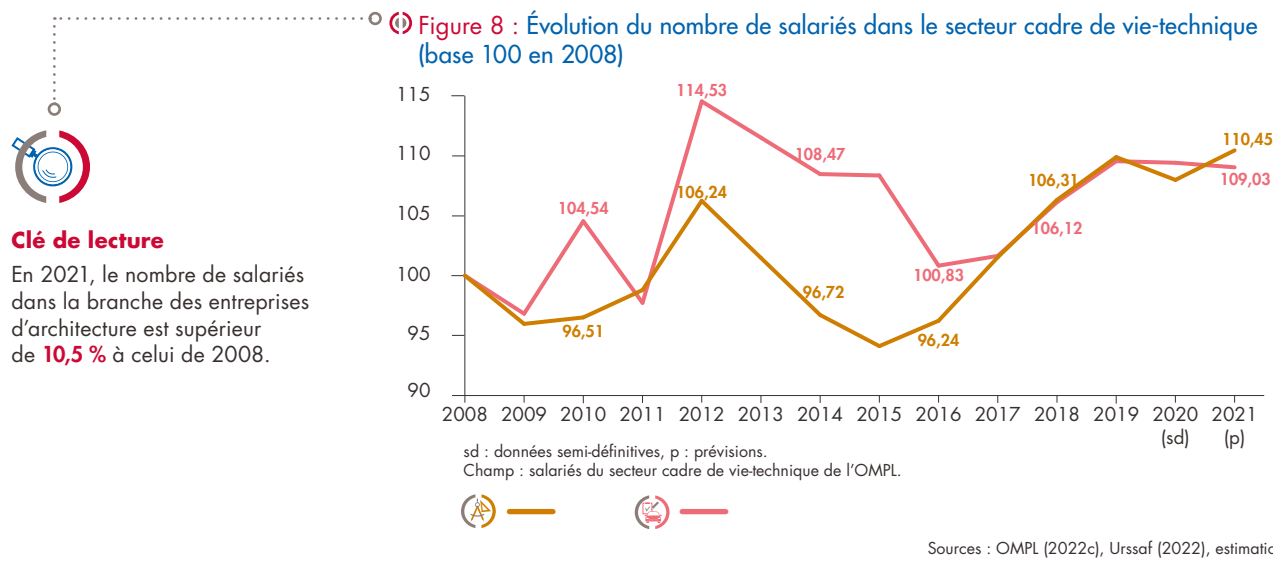
### Clé de lecture

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

En 2020, l'emploi du secteur cadre de vie-technique a subi une inflexion nette de sa croissance de long terme. La progression qui avait émergé consécutivement à un retournement de tendance en 2015 tend à s'essouffler. Les estimations laissent entrevoir une stabilisation des effectifs à court terme. Dans le détail, le nombre de salariés des entreprises d'expertise en automobiles

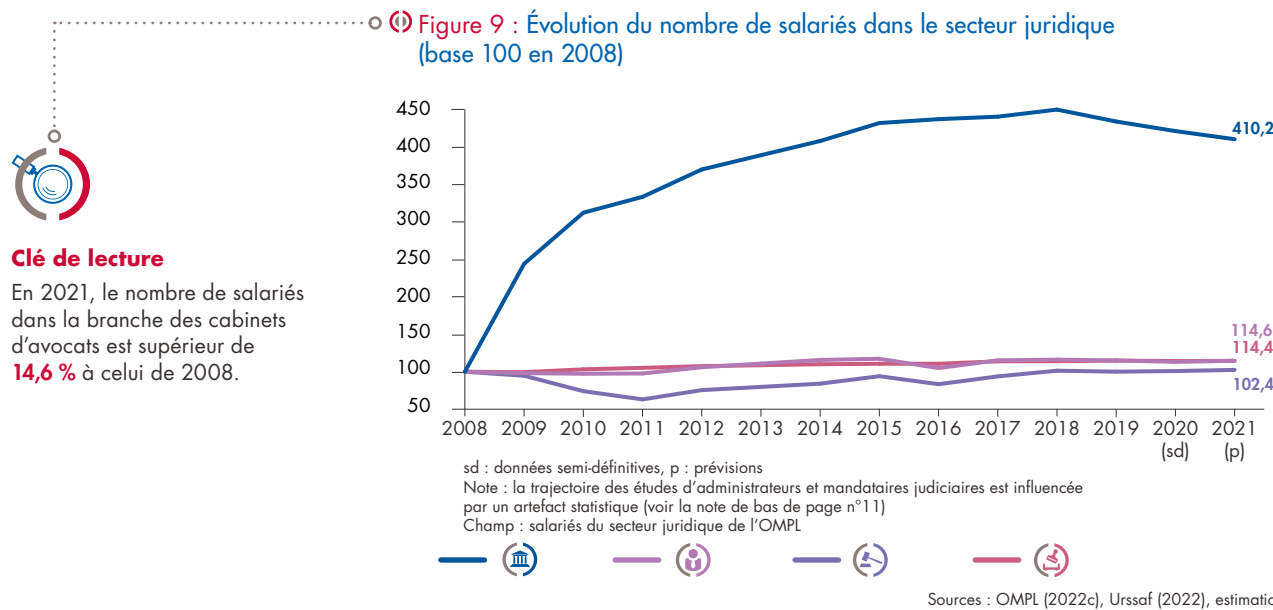
connaît un très léger repli d'un demi-point en 2021 par rapport à 2019 (Figure 8). Dans la branche des entreprises d'architecture, un recul plus conséquent (-1,9 point) est anticipé pour 2020. Il devrait cependant être effacé dès 2021 sans qu'il soit possible de conclure à un retour durable d'une tendance haussière.

10. Une pharmacie d'officine ne peut exploiter qu'un seul et unique établissement. En revanche, les actionnaires d'une société d'exercice libérale (SEL) exploitant une pharmacie d'officine peuvent posséder une participation dans le capital de quatre autres SEL.



L'inflexion la plus notable concerne le **secteur juridique**. Il voit son rythme de progression reculer à 0,9 % sur la période 2020-2021. La crise sanitaire semble avoir eu un effet négatif temporaire sur l'emploi qui devrait globalement être atténué en 2021 (Figure 7). Il convient de noter d'une part

que la trajectoire de long terme de ce secteur est traditionnellement caractérisée par des mouvements conjoncturels assez prononcés et, d'autre part, que les branches qui le composent sont animées par des tendances hétérogènes (Figure 9).



Ainsi, les cabinets d'avocats et les études d'huissiers de justice ont généré des emplois à partir de 2012 réorientant à la hausse leur trajectoire de variation par rapport à 2008. La période de la crise sanitaire a généré une perturbation de cette progression se traduisant par une quasi-stagnation pour les études d'huissiers de justice et un léger repli pour les cabinets d'avocats (- 0,3 point et - 0,5 point respectivement entre 2019 et 2021).

Du côté des offices de commissaires-priseurs et des salles de ventes volontaires, une stabilisation des effectifs semble avoir été atteinte en 2018, date où le niveau de 2008 avait été retrouvé après une période de repli assez marqué. Le minimum avait été atteint en 2011 avec un recul de - 36,9 %. La crise sanitaire ne semble pas avoir influé sur la trajectoire et un léger accroissement est même constaté en 2021 (+ 2,4 % par rapport à 2008). En revanche, une trajectoire plus prononcée et moins favorable anime les études d'administrateurs et mandataires judiciaires<sup>11</sup>. Les effectifs salariés étaient orientés à la hausse sur la période 2008-2018. Un retournement de tendance est constaté dès 2019 et le repli se maintient jusqu'en 2021. La décroissance est estimée à - 3,0 % par an.

Au regard des données, la crise sanitaire a eu un effet bénéfique sur les effectifs salariés du secteur santé. En effet, le rythme de

croissance annuel de + 1,6 % était stabilisé depuis 2012. Or, sur la période 2020-2021, le taux estimé passe à + 2,7 %. Alors que les deux autres secteurs connaissent un ralentissement, l'emploi dans le secteur santé a été dynamisé (Figure 7). L'inflexion est particulièrement notable pour les laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (Figure 10). Les effectifs salariés progressaient de + 1,3 % en moyenne par an. Les estimations montrent une accélération notable sur la période 2020-2021 avec un taux de croissance presque quintuplé qui atteint + 4,8 %. La période semble aussi bénéfique aux cliniques vétérinaires mais avec un effet multiplicateur moindre. D'une progression annuelle moyenne de + 4,6 %, la croissance passe à + 6,2 %.

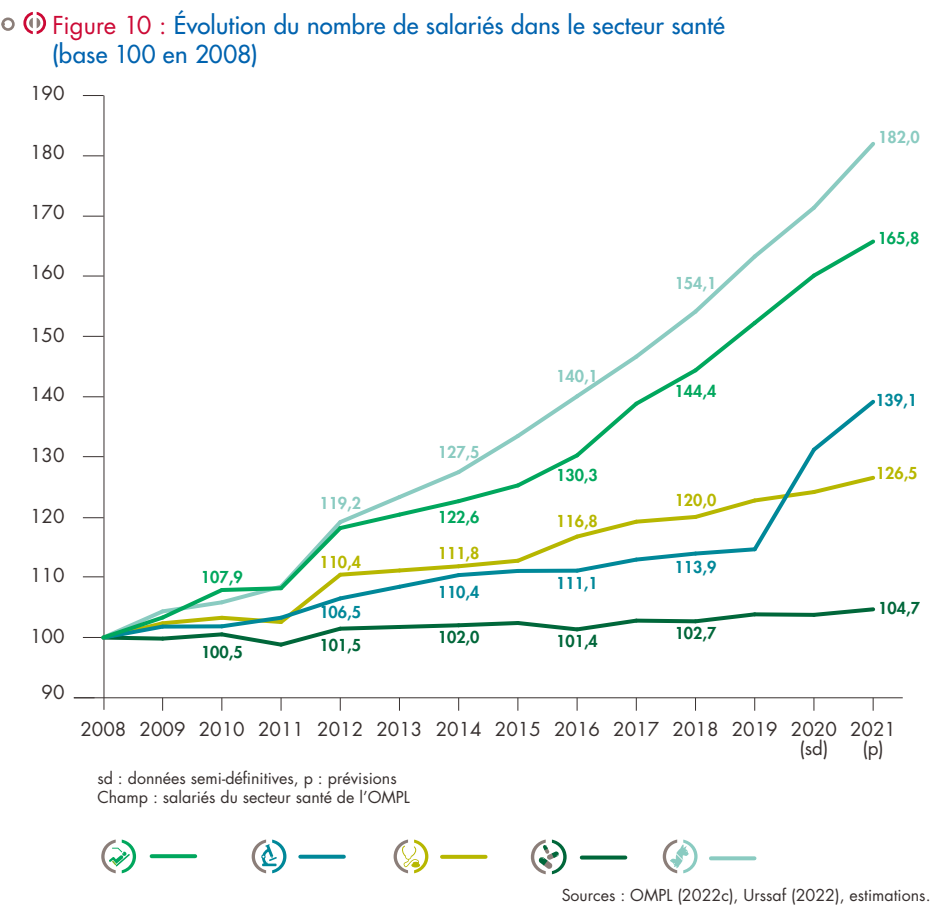
Dans les trois autres branches, il n'y a pas d'inflexion remarquable de trajectoire. Une très légère accélération est constatée pour la pharmacie d'officine. Dans les cabinets médicaux et les cabinets dentaires, la croissance des effectifs salariés reste dans la continuité de la période antérieure à la crise.



“ La crise sanitaire a eu un effet bénéfique sur les effectifs salariés du secteur santé. Sur la période 2020-2021, le taux estimé passe à **+ 2,7 %**. Alors que les deux autres secteurs connaissent un ralentissement.

11. L'ampleur des variations observées pour cette branche entre 2008 et 2010 est en partie artificielle. Chacune des professions avait une branche propre avant 2009. Le périmètre statistique commence à être stabilisé à partir de 2010. Les variations annuelles observées à partir de 2015 sont réputées fiables.

**Clé de lecture**  
En 2021, le nombre de salariés dans la branche des cabinets dentaires est supérieur de **65,8 %** à celui de 2008.



Globalement, la crise sanitaire a donc eu :

- un **effet d'inflexion de tendance** marqué au sein du secteur cadre de vie-technique pour lequel la croissance des effectifs salariés est temporairement suspendue ;
- un **effet beaucoup moins prégnant** dans le secteur juridique. Les trajectoires de branches sont dans leur continuité ;
- un **impact positif sur l'emploi** dans le secteur santé, phénomène attendu en raison du caractère stratégique des activités sous-jacentes au cours de la crise sanitaire.

Dans ce cadre, les anticipations d'embauche à trois ans, exprimées par les acteurs des entreprises libérales, doivent être considérées comme des signaux faibles des trajectoires que pourrait suivre l'emploi. Selon les données de l'enquête en ligne<sup>12</sup>, 49,6 % des salariés et 26,7 % des employeurs pensent qu'au moins un salarié sera embauché. La plus forte proportion observée pour les salariés est, pour partie, liée au ressenti d'une intensification du travail au cours de la crise sanitaire. Il convient de noter que, pour les salariés comme pour les employeurs, les anticipations d'embauche sont statistiquement plus marquées

12. Estimations à partir des réponses des répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL (Cabinet Rapelli, 2021). 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 %.

dans le secteur cadre de vie-technique. La stagnation dans la progression des effectifs constatée depuis la crise sanitaire (Figure 8) devrait donc bien être temporaire.

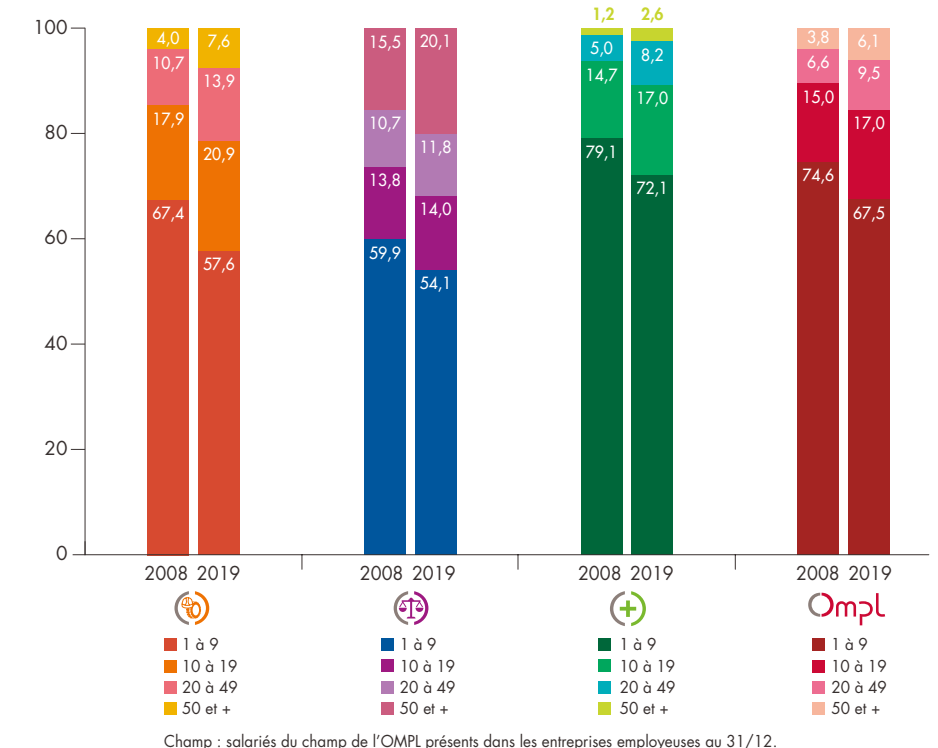
### STABILITÉ ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES

Les mouvements de reconfiguration du tissu entrepreneurial se sont accompagnés de changements physiologiques profonds des entreprises. Une des principales expressions de ces mutations est mise en perspective par les Baromètres de l'OMPL (2022b) au travers de la répartition des statuts juridiques des structures. Un développement de la part des sociétés et, dans une moindre mesure, des groupements est observé au détriment du statut traditionnel d'entreprise individuelle. Les fondements de cette évolution reposent sur le relâchement

législatif des conditions d'exercice des professions libérales mais elle participe surtout d'un changement de modèle. L'entreprise libérale classique est devenue une organisation entrepreneuriale à part entière (OMPL, 2020a). L'accès au statut de société autorise une atténuation des risques entrepreneuriaux – en termes patrimoniaux notamment – mais facilite aussi la mobilisation de capitaux, la combinaison d'expertises, l'agrégation de compétences et, surtout, l'organisation formelle de ces différents éléments. Cette « entrepreneurialisation » accompagne un déplacement des effectifs salariés des TPE – entreprises employant moins de 10 salariés – vers des entreprises et des établissements de taille plus importante. Le phénomène est constaté dans toutes les branches de l'OMPL avec une ampleur particulièrement marquée dans le secteur cadre de vie-technique (Figure 11).



**Figure 11 : Répartition des salariés selon la taille de l'établissement (%)**



**Clé de lecture**  
En 2019, les établissements générant un à neuf emplois regroupaient **67,5 %** des salariés du champ de l'OMPL.

“  
**49,6 %** des salariés et **26,7 %** des employeurs pensent qu'au moins un salarié sera embauché.”





La part de salariés travaillant au sein d'un très petit établissement a reculé de près de 10 points sur la période 2008-2019. En retour, le développement de la part des établissements de taille moyenne (de 10 à 249 salariés), voire de taille intermédiaire (de 250 à 4999 salariés), devient prégnant notamment dans le secteur juridique. Le détail des données montre que, dans ce secteur, la proportion de salariés employés dans un établissement de plus de 250 salariés passe de 4,7 % à 7,6 %.

En théorie, ce grossissement des structures entrepreneuriales implique naturellement des changements profonds dans la gestion

des ressources humaines dont les modalités sont souvent ignorées ou inadaptées dans les TPE/PME (Payre, 2017). Il implique aussi l'adjonction de compétences administratives et de support spécifiques s'éloignant du cœur d'activité. Pour autant, sur la période 2008-2019, la structuration des emplois semble encore stable, quel que soit le secteur considéré (Tableau 1). En d'autres termes, comme semble l'indiquer la répartition des PCS (professions et catégories sociales) agrégées, les entreprises n'ont pas adapté leurs compétences aux modifications structurelles en cours.

Tableau 1 : Répartition des salariés selon la PCS agrégée (%)

	Ompl		🔍		⚖️		+	
	2008	2019	2008	2019	2008	2019	2008	2019
Professionnels libéraux salariés	12,4	12,1	0,3	0,2	7,8	6,6	15,4	15,3
Cadres administratifs	4,1	4,3	5,3	5,2	16,4	17,9	0,9	1,0
Cadres techniques	3,8	4,0	32,0	32,6	0,8	0,8	0,1	0,1
Professions intermédiaires de la santé	22,7	23,1	0,0	0,0	0,0	0,0	31,6	32,0
Professions intermédiaires administratives	3,0	3,2	5,7	5,9	10,8	11,4	0,7	0,9
Professions intermédiaires techniques	3,8	3,8	32,1	31,2	0,6	0,8	0,1	0,1
Employés administratifs	30,8	30,1	19,9	19,4	53,8	53,1	27,0	26,5
Employés techniques <sup>13</sup>	12,9	12,8	0,1	0,1	0,2	0,2	17,9	17,7
Employés activités tierces <sup>13</sup>	2,2	2,1	3,5	4,2	3,4	2,8	1,7	1,6
Ouvriers	4,4	4,6	1,1	1,3	6,1	6,2	4,5	4,7

Champ : salariés du champ de l'OMPL présents dans les entreprises employeuses au 31/12.

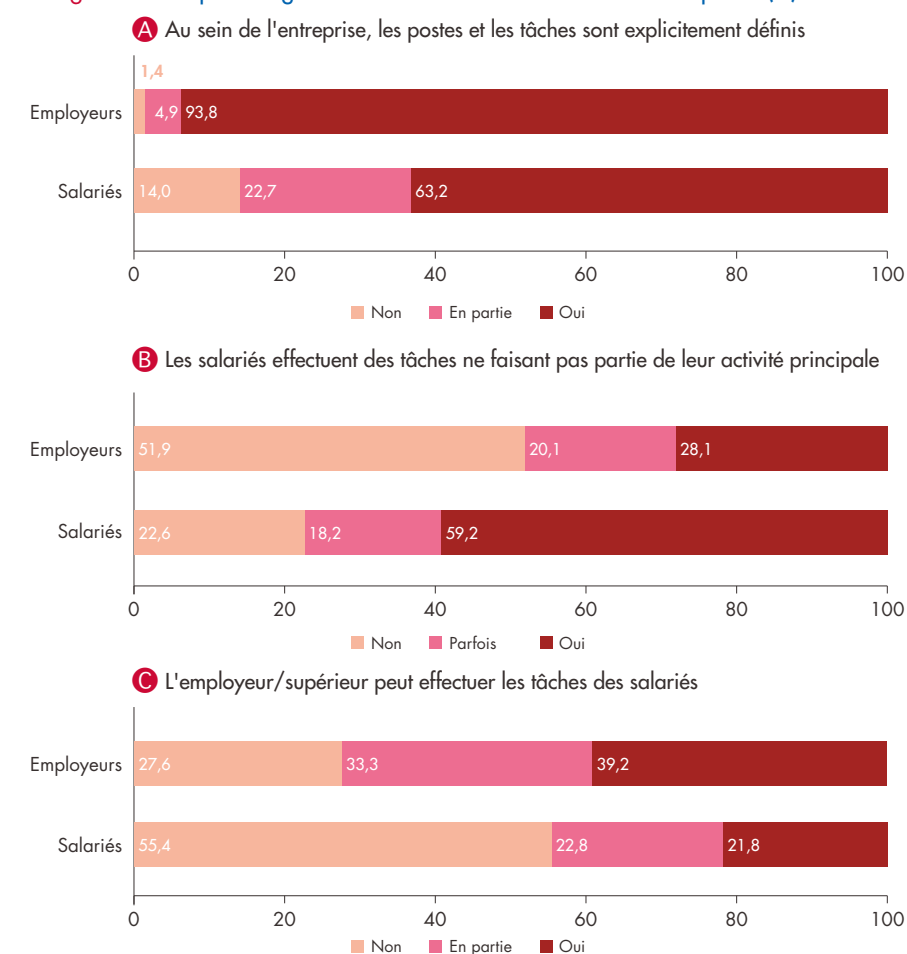
Sources : INSEE (2021a).

13. Les employés administratifs sont les salariés affectés à des tâches de secrétariat, de mise en forme ou de transcription de l'information, de contrôle des opérations administratives et d'accueil. Les employés techniques sont ceux dont le métier implique la mise en œuvre de compétences techniques particulières en lien direct avec la production des entreprises. Ces deux catégories sont regroupées dans la catégorie des employés dans les conventions collectives.

Cette stabilité dans la répartition des catégories agrégées masque, certes, des évolutions au niveau de métiers particuliers qui ne peuvent pas être retracées avec les données mobilisées<sup>14</sup>. Elle est convergente avec la description de l'organisation du travail par les personnes qui ont répondu à l'enquête en ligne. Le traitement des données recueillies révèle ainsi que dans l'ensemble des entreprises de l'OMPL, les postes et les tâches qu'ils recouvrent sont

plutôt clairement définis (Figure 12). Pour autant, le cadre formel semble assez malléable et des tâches ne faisant pas strictement partie des missions prévues au titre de l'activité du salarié lui sont confiées. En d'autres termes, une forme de polyvalence<sup>15</sup> implicite semble prévaloir pour les salariés du champ de l'OMPL pris dans son ensemble. Or, la fongibilité des tâches au niveau individuel est l'un des piliers de l'organisation et du management de la TPE.

Figure 12 : Aspects organisationnels ressentis au sein des entreprises (%)



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 %.

Source : Cabinet Rapelli (2021).

14. Des indicateurs de ces changements fins viennent d'être développés par l'OMPL (2022c). Néanmoins, les séries temporelles sont construites à partir de 2016 et il convient de cumuler encore quelques années d'observation afin de rendre pleinement compte des inflexions et de leur pérennité.

15. Nous employons le terme de « polyvalence » pour exprimer le principe d'une diversification des tâches et missions non prévues par la fiche de poste.

Clé de lecture

En 2008, la part des salariés du champ de l'OMPL appartenant à la catégorie des professions intermédiaires de la santé s'élevait à **22,7 %**. En 2019, cette proportion est de **23,1 %**.

Clé de lecture

Pour **63,2 %** des salariés du champ de l'OMPL, les postes et les tâches sont explicitement définis au sein de l'entreprise.



À ce niveau, il convient de souligner le différentiel d'appréciation dans le jugement exprimé quant à l'existence d'une formalisation des tâches et des postes par les salariés et les employeurs : 63,2 % des salariés considèrent qu'une structuration formelle est effective, quand cette proportion atteint 93,8 % chez les employeurs (Figure 12 A). De même, la polyvalence au moins partielle est une réalité perçue par 77,4 % des salariés, mais par seulement 48,2 % des employeurs (Figure 12 B). La substituabilité des employeurs aux salariés pour la réalisation ponctuelle d'au moins une partie des tâches de ces derniers est, à l'inverse, plus facilement conçue par les employeurs (72,5 %) que par les salariés (44,6 %) (Figure 12 C).

Les différentiels de perception selon le niveau hiérarchique au sein de l'entreprise sont un phénomène connu et analysé (Savoie & Brunet, 2000; Landier, 2012). La dissonance des perceptions peut générer des comportements conflictuels voire irrationnels liés à des mésinterprétations. Elle atteste également d'une carence dans la communication managériale. Deux processus s'autoalimentent : la rationalité du pilotage de l'activité ne prend pas assez compte le vécu factuel qui, à son tour, ne parvient pas à intégrer les contraintes et les objectifs du pilotage. Dans les structures de tailles très réduites, la proximité peut, en partie, pallier 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.

Les évolutions structurelles du tissu entrepreneurial s'opèrent donc dans un contexte de stabilité de l'organisation interne des entreprises. Ce constat mérite une attention particulière et ouvre une piste de réflexion qui concerne le management des entreprises libérales. La mise en place de mécanismes

stimulant l'échange d'information, horizontal et vertical, apparaît déterminante pour optimiser la formation, limiter le turnover, améliorer la qualité du travail et accroître la qualité de vie au travail.

### DES CONDITIONS DE TRAVAIL PLUTÔT SATISFAISANTES

La qualité de vie au travail (QVT) perçue par les salariés du champ de l'OMPL a fait l'objet d'études dédiées et s'est révélée globalement bonne (OMPL, 2014; 2018b). Seul le secteur juridique – notamment les cabinets d'avocats – faisait l'objet d'alertes relatives sur l'ensemble des échelles de mesure. Ces travaux ont surtout montré que les scores de QVT des salariés des entreprises libérales étaient supérieurs à l'ensemble des salariés français et tendaient à s'accroître au fil du temps. Cette spécificité est d'ailleurs reconnue au sein des entreprises mais aussi à l'extérieur et participe de l'attractivité des métiers du secteur libéral (OMPL, 2019b).

En écho à ces observations, l'enquête en ligne a permis d'interroger les salariés sur des éléments des principales composantes de la QVT : l'environnement de travail, l'organisation, le management et le relationnel. La mesure de ces éléments n'a pas la prétention de nourrir la construction de scores de QVT. Leur calcul nécessite la collecte d'un volume d'informations excédant largement la portée de l'enquête en ligne réalisée (Salas-Vallina & Alegre, 2021). Il s'agit plutôt de donner une image du ressenti des salariés et des employeurs durant la crise sanitaire. À cette fin, une analyse multivariée<sup>16</sup> de 11 variables a été réalisée pour rendre compte des convergences fortes au sein de l'échantillon et formaliser des profils analysables. L'étude des verbatim recueillis lors des différents entretiens a permis, en outre, d'étoffer les profils révélés par l'approche statistique. Trois profils de salariés émergent de la combinaison de ces analyses (Figure 13).

16. Il s'agit d'une classification hiérarchique ascendante sur coordonnées d'axes factoriels issus d'une analyse des correspondances multiples (Tufféry, 2017).

Figure 13 : Profilage des 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

#### 24,3 % LES DÉPITÉS

- 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

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.

Les **partiellement satisfaits** (59,9 % des salariés) se placent dans une mise en balance, d'une part, des composantes environnementales et relationnelles et, d'autre part, des composantes organisationnelles et managériales. Déconnecté des paramètres de taille d'entreprise et de secteur d'activité, ce profil tend à être légèrement surreprésenté chez les hommes. D'un côté, ces salariés expriment une certaine satisfaction vis-à-vis des conditions matérielles d'exercice dans l'entreprise (localisation, locaux, matériel, etc.) et des retours que leur font les clients/patients sur la qualité de leur travail. D'un autre côté, s'ils sont parfois consultés à l'occasion d'une prise de décision au niveau de l'entreprise, ils restent peu encouragés à être force de proposition spontanée. Ils sont néanmoins informés des principaux résultats et difficultés de l'entreprise. Sans que leur jugement soit strictement négatif, ils expriment un ressenti mitigé quant à l'intensité du travail et à l'implication de l'équipe. Il leur arrive régulièrement d'effectuer des tâches ne faisant pas partie de leur activité principale dans un cadre organisationnel marqué par une certaine

flexibilité dans les contours des postes et des tâches. Pour ce profil, qui concerne près de trois salariés sur cinq, l'existence d'une forme de cloisonnement managérial vient contrarier l'attractivité professionnelle et relationnelle du métier.

Les **dépités** (24,3 %) forment un groupe pour qui le ressenti est globalement négatif. La première source d'insatisfaction découle d'un sentiment de distanciation par rapport à l'employeur ou au supérieur hiérarchique. Une forme de cloisonnement organisationnel strict est ressentie : les salariés ne se sentent pas bien informés sur la bonne marche de l'entreprise et, corrélativement, ils ne sont pas consultés lors des décisions entrepreneuriales. Ils évoluent dans une organisation managériale extrêmement verticalisée dans laquelle ils sont avant tout des exécutants. Pour autant les postes et les tâches sont assez peu formalisées avec, toutefois, une limite forte dans le domaine d'activité du professionnel libéral qui se concentre exclusivement sur son cœur de métier. Néanmoins, si la polyvalence est une composante organisationnelle assez prégnante pour les salariés, elle n'est pas la



#### Clé de lecture

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



Deux processus s'autoalimentent : la rationalité du pilotage de l'activité ne prend pas assez compte le vécu factuel qui, à son tour, ne parvient pas à intégrer les contraintes et les objectifs du pilotage.



Les scores de QVT des salariés des entreprises libérales sont supérieurs à l'ensemble des salariés français et tendent à s'accroître.

caractéristique la plus déterminante du profil. En parallèle, un profond mécontentement est exprimé à l'encontre des composantes de l'environnement et de l'ambiance de travail. Les conditions matérielles de travail sont jugées très insatisfaisantes tout comme l'implication de l'équipe et l'intensité du travail. Ce climat dégradé est d'autant plus mal vécu qu'il est en lien avec la relation aux clients/patients. Les retours exprimés par ces derniers sur la qualité du travail sont jugés plutôt décevants. Pour négative que soit l'image renvoyée par ce profil, l'importance des effectifs qu'il regroupe invite à ne pas la négliger. Dans ce cadre, il conviendrait, de notre point de vue, de porter une attention soutenue aux entreprises du secteur de la santé employant 10 salariés ou plus<sup>17</sup>.

Les **enthousiastes** (15,8 % des salariés) se distinguent par un ensemble de jugements systématiquement positifs avec un niveau de satisfaction élevé dans les réponses. Leur profil est dominé par les personnes complètement satisfaites des conditions matérielles de travail déployées au sein d'une organisation dont les postes et les tâches sont très formalisés. Mais, ce sont surtout des composantes managériales et relationnelles qui structurent le profil. Le sentiment d'appartenance à une équipe dont les membres travaillent effectivement en collaboration est saillant. Ces salariés sont ainsi force de proposition et/ou sont incités à participer aux processus décisionnels. Cette participation est nourrie par

l'accession à de l'information sur la marche de l'entreprise et de l'activité. Les aspects relationnels sont jugés, eux aussi, très positivement tant en ce qui concerne l'équipe que les patients/clients. Ce profil renvoie plutôt à une spécificité organisationnelle que professionnelle. La branche comme le secteur ne sont pas des caractéristiques distinctives. En revanche, l'appartenance à une entreprise comptant moins de trois salariés âgés de 50 ans ou plus est une caractéristique fortement surreprésentée dans ce segment populationnel. En toute hypothèse, l'expérience accumulée et la proximité relationnelle, générée par la petitesse des structures entrepreneuriale, favorisent le développement d'un fonctionnement collaboratif de l'équipe.

Globalement, les conditions de travail perçues par les salariés du champ de l'OMPL sont plutôt favorables même si pour près d'un quart d'entre eux – les dépités – le jugement est systématiquement négatif. Ces résultats convergent avec les travaux dédiés à la QVT et soulignent la portée des fragilités managériales en termes d'effectifs salariés potentiellement concernés. La préservation des équilibres établis au niveau individuel entre les attraits des métiers et l'organisation des entreprises est, sans conteste, un enjeu majeur dans le développement à venir des branches. Les caractéristiques du profil des enthousiastes – notamment la capacité des salariés à participer au pilotage de l'activité – constituent une piste de réflexion immédiate.

17. La surreprésentation des salariés du secteur santé dans ce profil est fortement liée aux branches des laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers et de la pharmacie d'officine. La temporalité de l'enquête en ligne et des entretiens participe largement à cette surreprésentation dans la mesure où, tout au long de la crise sanitaire, les salariés de ces deux branches ont été fortement sollicités pour répondre à l'urgence sanitaire.

“

Globalement, les conditions de travail perçues par les salariés du champ de l'OMPL sont plutôt favorables.



## IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE

Par rapport aux craintes initiales, les impacts de la crise sanitaire sur les entreprises du champ de l'OMPL ont été relativement peu profonds. Cette configuration s'explique par l'efficacité des dispositifs de soutien à l'économie qui ont été très rapidement mis en place mais aussi par les spécificités intrinsèques des entreprises observées.

Pour autant, le vécu quotidien de l'activité professionnelle par les salariés présente quelques évolutions notables que les données de l'enquête en ligne permettent d'objectiver. En outre, au regard des pratiques et des obligations mises en place au cours de la crise, les impacts du numérique et du télétravail sont aussi étudiés.

### DE LA SIDÉRATION À LA REPRISE

Si la chronologie de la propagation de la COVID-19 et des mécanismes décisionnels ayant participé à l'application des stratégies visant à la contrecarrer ont fait débat (Berg, 2020; Bergeron, Borraz, Castel, & Dedieu, 2020; Mincke, 2021), il n'en reste pas moins que le 17 mars 2020 a temporairement marqué la pétrification du tissu entrepreneurial national dont certains pans, « tous les lieux recevant du public non indispensables à la vie du pays », étaient déjà paralysés<sup>18</sup>. Aux angoisses individuelles générées par les risques sanitaires et les mesures de confinement de la population (Tordo, 2020), s'est ajouté un profond désarroi professionnel face au figement presque total des activités économiques.

Les branches de l'OMPL n'ont pas toutes été impactées de la même manière par le premier confinement. Les laboratoires

de biologie médicale extra-hospitaliers et la pharmacie d'officine ont été placés en première ligne de la stratégie sanitaire et, dès le premier confinement, ont connu une intensification sans précédent de leur activité. Les cabinets médicaux et les cabinets vétérinaires ont vu leur champ d'activité drastiquement réduit avec des restrictions très lourdes sur la mobilisation des personnels. Les autres branches ont été soumises aux conditions strictes du confinement de la population.

Pour autant, passés le saisissement et la situation d'incertitude radicale – c'est-à-dire l'impossibilité de formuler la moindre probabilité sur les événements à venir – générés par le premier confinement, le constat global d'une relative neutralité des contraintes de fonctionnement faites au tissu économique s'impose. Il est la consé-

18. Déclaration de M. Edouard Philippe, Premier ministre, sur les nouvelles mesures face à l'épidémie de COVID-19 provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2 (fermeture de tous les lieux recevant du public non indispensables à la vie du pays, restaurants, cafés, cinémas...), Paris, le 14 mars 2020.

“

Les impacts de la crise sanitaire sur les entreprises du champ de l'OMPL ont été relativement peu profonds en raison de l'efficacité des dispositifs de soutien à l'économie.

“

Les branches de l'OMPL n'ont pas toutes été impactées de la même manière par le premier confinement.







“

Tout a été « mis en œuvre pour protéger [les] salariés et pour protéger [les] entreprises quoi qu'il en coûte » (Macron, 2020).

“

Malgré les questionnements qui émergent quant à un risque inflationniste durable et les tensions réelles sur le marché du travail, la catastrophe n'a pas eu lieu.

“

L'activité a globalement retrouvé un niveau similaire à celui précédant la crise.

quence directe de la politique de soutien aux entreprises annoncée dès le 12 mars 2020 par le président de la République. Déclinant le principe qui orienta les actions dans tous les domaines – sanitaires, juridiques, sociaux, économiques –, tout a été « mis en œuvre pour protéger [les] salariés et pour protéger [les] entreprises quoi qu'il en coûte » (Macron, 2020). À la lumière des circonstances et en faisant abstraction des coûts induits, cette stratégie, arrêtée dans l'urgence semblait la plus pragmatique pour parer les risques objectifs de faillites massives pesant sur l'économie nationale mais aussi sur celle de la plupart des pays développés (Guerini, Nesta, Ragot, & Schiavo, 2020).

De nombreux dispositifs ont alors été déployés et ajustés au gré de l'expression des besoins, des carences et des évolutions de la crise sanitaire. Des mesures visant à préserver la trésorerie des entreprises comme la prise en charge par l'État du chômage partiel<sup>19</sup>, les délais accordés pour le paiement des échéances sociales et la mise en place de prêts garantis par l'État<sup>20</sup> ont été déployées. Parallèlement, les procédures aboutissant à la déclaration de cessation de paiements ont été temporairement allongées afin de prendre en compte les difficultés de gestion inédites générées par la crise sanitaire (Macorig-Venier, 2021). Comme l'analyse la Banque de France (2021), ces dispositifs ont permis de moduler et de reporter certaines charges et, mécaniquement, de réduire le risque de défaut de paiement.

En outre, imprégnés d'incertitude radicale et de pessimisme collectif, les chefs d'entreprise ont eu tendance à constituer des réserves financières de précaution. Les taux d'utilisation des prêts garantis par l'État

19. La part d'aide a été progressivement réduite à partir du 1<sup>er</sup> juin 2020.

20 Les autres mesures de nature économiques notables ont pris la forme de rééchelonnements des crédits bancaires, d'octrois de délais de paiement pour les échéances fiscales, de reports de factures et de loyers, d'aides monétaires ciblées notamment pour les TPE et les indépendants. Leur application et leur durée ont subi de nombreuses variations.

(PGE) sont révélateurs de ce comportement. En effet, 57 % des TPE-PME bénéficiaires du dispositif ont utilisé une faible part des capitaux ou ne les ont pas mobilisés du tout (Bpifrance Le Lab, 2021, p. 14).

L'articulation des différents dispositifs et actions a donc effectivement permis de sauvegarder le tissu entrepreneurial national. À partir du dernier trimestre 2021, ces effets ont été d'autant plus tangibles qu'ils ont été associés à une reprise d'activité marquée et des indicateurs avancés sur le climat des affaires plutôt bien orientés (INSEE, 2022d). Malgré les questionnements qui émergent quant à un risque inflationniste durable et les tensions réelles sur le marché du travail, la catastrophe n'a pas eu lieu. En effet, dès le troisième trimestre 2021, le PIB avait retrouvé son niveau d'avant crise. De plus, l'emploi a fortement progressé avec 500 000 créations nettes d'emploi fin 2021 contre 300 000 destructions au cours de la crise sanitaire (INSEE, 2021b; 2021c). L'augmentation du nombre de contrats en alternance (+ 33 % par rapport à 2010) a elle aussi contribué à ramener le taux de chômage à 7,4 % au premier trimestre 2022. Le rythme devrait toutefois ralentir au cours de l'année 2022.

Au niveau des entreprises, même si certains secteurs demeurent affectés par les effets de la COVID-19 (tourisme international, matériel de transport aéronautique, transport aérien, hébergement, culture), l'activité a globalement retrouvé un niveau similaire à celui précédant la crise. Le taux de marge des sociétés non financières s'est établi en 2021 à un seuil qui leur a permis de compenser les pertes de 2020, sous l'effet combiné des dispositifs de soutien durant la crise et de la baisse des impôts de production. L'investissement des entre-

prises a, dès le printemps 2021, dépassé son niveau de fin 2019. Leur endettement a nettement ralenti en 2021 et devrait continuer en 2022. Cependant la forte hausse des prix de l'énergie, liée à la guerre en Ukraine, entraînerait une diminution du taux de marge des entreprises, qui se situerait à un niveau inférieur à celui de 2019 (Banque de France, 2022).

Du côté des ménages, un surplus d'épargne de 150 milliards d'euros a été accumulé depuis le début 2020. La tendance devrait s'inverser en 2022 sous l'effet conjugué de l'augmentation des prix de l'énergie et des biens manufacturés. En outre, la diminution du pouvoir d'achat génère déjà dans certains secteurs des demandes de réajustement des salaires dans un contexte de tension sur le marché du travail (Banque de France, 2022).

L'ensemble de ces éléments ont naturellement joué sur la trajectoire des entreprises du champ de l'OMPL au cours de la crise qui, au besoin, ont mobilisé les différents dispositifs d'aide et principalement le dispositif de chômage partiel. Comme l'ensemble des acteurs économiques, elles bénéficient maintenant de la forte reprise. Mais elles se distinguent du reste de tissu entrepreneurial, comme du secteur libéral dans sa globalité, par quatre caractéristiques majeures. Celles-ci ont eu un réel impact sur la capacité des entreprises à absorber les effets de la crise. De fait :

- le champ de l'OMPL compte exclusivement des entreprises employeuses. Or, ce type d'entreprise est structurellement plus résistant aux aléas économiques ;
- 77,4 % d'entre elles appartiennent au secteur de la santé qui a eu une position particulière dans la lutte contre la pandémie mais aussi dans les conséquences sanitaires des différentes restrictions qui ont marqué l'année 2020 ;
- leurs segments d'activité sont réglementés, ce qui implique l'existence de bar-

rières à l'entrée limitant l'émergence d'une concurrence externe d'autant plus agressive qu'une crise survient ;

- 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. En situation d'incertitude radicale, les soutiens formels – quelle qu'en soit la nature – ont valeur de repères dans un pilotage de l'activité rendu chaotique.

Les entreprises du champ de l'OMPL bénéficiaient donc d'avantages comparatifs pour les conséquences de la crise sanitaire. Dans les faits, elles ont plutôt bien traversé la crise à l'exception notable des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires. Le soutien efficace à l'économie et la reprise économique qui a suivi ont mécaniquement réduit leur volume d'activité. L'équilibre économique de long terme des entreprises de la branche a été drastiquement remis en question. Les verbatim recueillis au cours des enquêtes de terrain confirment les tendances observées dans les chiffres. Un administrateur judiciaire résume ainsi la situation : « il a fallu licencier, cela ne nous était jamais arrivé et ça nous rend malades ».

Deux autres branches ont connu un ralentissement notable de l'activité au cours de l'année 2020 : les entreprises d'expertise en automobiles – du fait de la baisse de la sinistralité liée aux restrictions de déplacement – et les études d'huissiers de justice en raison de la suspension des recouvrements jusqu'au début de l'année 2021. Néanmoins, 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 pu assurer une continuité d'activité avec le recours au télétravail et, à des degrés variables selon la spécialité des entreprises, au chômage partiel. Les outils

“

Comme l'ensemble des acteurs économiques, les entreprises du champ de l'OMPL bénéficient maintenant de la forte reprise.

“

Les entreprises du champ de l'OMPL bénéficient d'avantages comparatifs pour les conséquences de la crise sanitaire. Dans les faits, elles ont plutôt bien traversé la crise à l'exception notable des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires.



“

Pris dans son ensemble, le champ de l'OMPL n'a pas subi le choc économique néfaste qui était redouté.

numériques ont permis aux offices de commissaires-priseurs judiciaires et aux sociétés de ventes volontaires de rapidement rebondir 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.

Pris dans son ensemble, le champ de l'OMPL n'a donc pas subi le choc économique néfaste qui était redouté. À l'exception des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires, la pérennité des entreprises et le développement des branches en termes d'emploi ne semblent pas menacés.

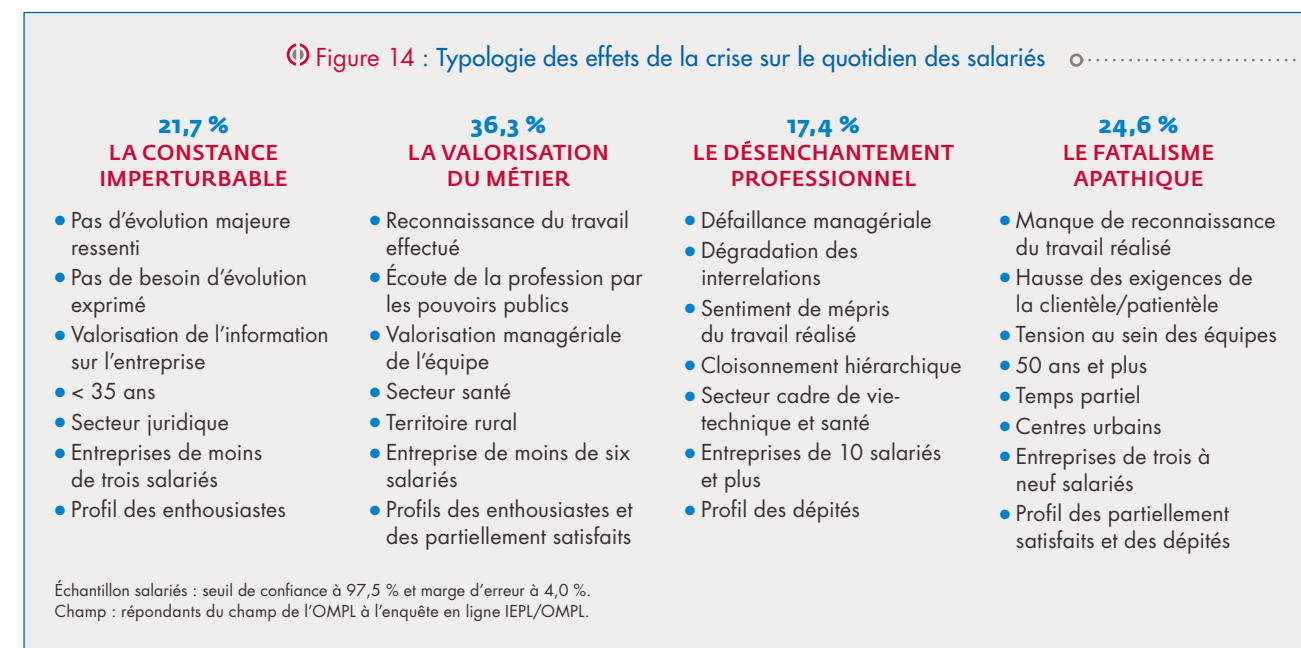
## IMPACTS SUR LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

Si le tissu entrepreneurial du champ de l'OMPL a été globalement épargné par les impacts économiques délétères, les variations d'activités dans un contexte de contraintes sanitaires fortes ont entraîné des répercussions sur la vie au sein des entreprises. Les enquêtes de terrain ont ainsi fait émerger quelques indices d'évolution dans le vécu quotidien de l'activité professionnelle. Des données permettant de les qualifier et de les quantifier ont été collectées auprès des répondants de l'enquête en ligne. Parallèlement, la mise en perspective des inquiétudes exprimées par les salariés et

les employeurs met en lumière une convergence partielle vers un questionnement sur l'avenir du cœur de métier.

### QUATRE TYPES DE RESENTIS

Afin de donner une évaluation de la profondeur des changements ressentis au sein de la population des salariés du champ de l'OMPL, une analyse multifactorielle des réponses à plus d'une dizaine de questions recueillies au cours de l'enquête en ligne a été réalisée. Les réponses étaient contextualisées dans le questionnaire afin d'identifier clairement les modifications directement liées à la crise sanitaire<sup>21</sup>. Les domaines du management, de l'organisation du travail, des interrelations et de l'environnement entrepreneurial ont été investigués. Sur cette base, le traitement statistique conduit à repérer quatre ensembles de perceptions distinctes des impacts (Figure 14).



Source : Cabinet Rapelli (2021), estimations.



Une **constance imperturbable** (21,7 % des salariés) est constatée au travers de l'absence d'évolution majeure ressentie et le manque de besoin de progression exprimé. Quelle que soit la dimension questionnée, les réponses se concentrent sur l'item synthétisant l'invariabilité. En d'autres termes, pour les salariés concernés, la crise sanitaire n'a pas eu d'impact notable sur leur activité. Seule l'importance du transfert d'information sur les difficultés et les succès de l'entreprise est devenue un peu plus prégnante. Dans un contexte marqué par des perturbations socio-économiques importantes, ce besoin participe sans doute de la recherche de repères objectivables, permettant aux individus de se projeter dans l'avenir.

Le croisement des profils avec les éléments de caractérisation individuelle montre que la constance imperturbable est surreprésentée chez les salariés de moins de 35 ans, dans le secteur juridique et dans les entreprises comptant moins de trois salariés. Il

convient également de prendre en compte que 77,4 % des salariés concernés appartiennent au profil des « enthousiastes » alors que la présence des ressortissants du profil des « dépités » est très marginale (2,3 %). Toutes choses étant égales par ailleurs, on observe que lorsque l'organisation et le management favorisent un fonctionnement en équipe collaborative, les conséquences de la crise semblent avoir été fortement amorties pour les salariés des entreprises concernées.

D'autre part, une **valorisation du métier** (36,3 % des salariés) émerge de l'accroissement d'une reconnaissance multidimensionnelle alors que les composantes organisationnelles sont restées inchangées. Cette valorisation est articulée autour d'un sentiment plus ou moins appuyé d'une plus grande reconnaissance du travail par l'employeur ou le supérieur hiérarchique ainsi que par le grand public. Une meilleure prise en compte du secteur professionnel par les pouvoirs publics participe aussi à



#### Clé de lecture

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

21. Chaque question débutait par « Depuis la crise sanitaire, ... »





Les salariés de la santé tendent à être surreprésentés parmi ceux exprimant la valorisation du métier.



Le désenchantement professionnel est surreprésenté chez les salariés du secteur cadre de vie-technique et de la santé.



la structuration de la catégorie. Ces facteurs de renforcement de la QVT<sup>22</sup> sont d'autant plus sensibles qu'ils s'accompagnent d'une valorisation de l'équipe au sein de la structure. En effet, la mise en place de temps d'échange avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise et l'amélioration des rapports interpersonnels comptent parmi les variables qui structurent la catégorie. La crise a donc fait office de catalyseur sur le plan managérial et organisationnel dans des entreprises qui, dans le même temps, ont bénéficié d'un regain d'intérêt de la part des demandeurs de services libéraux et, dans une certaine mesure, des pouvoirs publics.

Dans ce cadre, il n'est pas surprenant de constater que les salariés de la santé tendent à être surreprésentés parmi ceux exprimant la valorisation du métier : ils représentent 80,1 % de la catégorie contre 75,5 % dans l'ensemble du champ de l'OMPL. En outre, l'exercice dans une zone rurale ou dans une ville isolée est lui aussi surreprésenté. Cette configuration est cohérente avec le rôle particulier joué par les entreprises libérales dans la lutte directe contre la pandémie mais aussi, sur ces territoires particuliers, avec leur positionnement d'intermédiaire entre les citoyens et les autorités publiques. C'est d'ailleurs au sein des structures de moins de six salariés que la valorisation est le plus souvent ressentie. Les profils des « enthousiastes » et des « partiellement satisfaits » constituent la majorité des effectifs de la catégorie (23,6 % et 61,7 % respectivement). La configuration antérieure à la crise de l'organisation et du management des entreprises influe donc fortement sur le ressenti d'une valorisation du métier.

En revanche, un **désenchantement professionnel** (17,4 % des salariés) est aussi observé au travers d'une dégradation relationnelle globale au sein de l'entreprise.

22. La reconnaissance ressentie est constitutive du bien-être eudémonique au travail, c'est-à-dire de la capacité d'un individu à se positionner de manière dynamique vis-à-vis de lui-même et des systèmes sociaux dans lequel il évolue. Le bien-être eudémonique est au moins tout aussi important que le bien-être hédonique qui renvoie au plaisir, au confort et au bonheur ressenti (Drouin, Bertrand-Dubois, Provost Savard, & Champagne, 2019).

Les salariés concernés pointent un management devenu défaillant, un recul de la reconnaissance de leur travail par l'employeur ou le supérieur hiérarchique et une dégradation des rapports interpersonnels. En outre, des vecteurs de pression psychologique importants s'entrecroisent. Dans un contexte marqué par une concurrence interentreprises renforcée, le niveau d'exigence des clients/patients s'est accru alors que les salariés ont été amenés à un renforcement des contrôles de leur activité. Ce phénomène de désenchantement professionnel est renforcé par un sentiment de mépris du travail effectué de la part du grand public et d'un manque de reconnaissance de la part des pouvoirs publics. Une absence de circulation de l'information descendante et ascendante au sein de la hiérarchie de l'entreprise vient parachever les composantes de la catégorie.

Le désenchantement professionnel est surreprésenté chez les salariés du secteur cadre de vie-technique et de la santé. En outre, c'est au sein des entreprises de taille relativement importante – comptant plus de 10 salariés – qu'il est le plus prégnant. Si les ressortissants du profil des « dépités » constituent la majeure partie des effectifs concernés, 38,3 % sont issus des deux autres profils. Incidemment, la crise a accentué les tensions dans les entreprises qui en



connaissaient déjà mais en a aussi fait émerger dans certaines qui n'en connaissaient pas.

Contrebalançant les autres ressentis, un fatalisme apathique (24,6 % des salariés) s'est construit en contraste à la valorisation du métier. Par ce res-

senti, les salariés expriment une constance dans l'organisation et le management de l'entreprise mais mettent en perspective une tendance à la dégradation des composantes relationnelles. Bien que limitée, cette dégradation est une source non négligeable d'insatisfaction. La reconnaissance du travail par l'employeur ou le supérieur hiérarchique mais aussi par le grand public est ainsi concernée alors que le niveau d'exigence de la clientèle/patiente a eu tendance à s'accroître. Parallèlement, une absence de reconnaissance de la part des pouvoirs publics est, elle aussi, mise en perspective. Des tensions au sein des équipes peuvent émerger sans qu'elles ne débouchent sur une dégradation totale des relations interpersonnelles.

Le **fatalisme apathique** synthétise finalement un état de lassitude en prise directe avec les conséquences psychosociales de la crise sanitaire. Parmi les salariés qui l'expriment, 61,2 % font partie des « partiellement satisfaits » et 31,6 % des « dépités ». Les seniors et les travailleurs à temps partiel sont particulièrement surreprésentés. Le phénomène est aussi sensible au territoire et se rencontre surtout dans les centres urbains. Une surreprésentation des entreprises comptant de trois à neuf salariés est également constatée. Du point de vue sec-

toriel, ce sont les secteurs cadre de vie-technique et juridique qui se distinguent dans la fréquence de ce ressenti.

Globalement, la catégorisation des impacts sur le quotidien des salariés montre qu'ils n'ont pas été négatifs pour 58,0 % d'entre eux. Pour plus d'un tiers, ces impacts ont même été positifs avec l'émergence d'une valorisation du métier. Du côté des salariés ayant connu un désenchantement professionnel, la surreprésentation du secteur de la santé renvoie aux branches des laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers et aux pharmacies d'officine. Les enquêtes de terrain ont conduit à mettre au jour une forte lassitude, voire un épuisement physique de salariés, qui ont vu leur activité s'intensifier dans des structures mises en première ligne lors de la réalisation des tests de dépistage de la COVID-19.

Malgré ce ressenti dans le secteur santé, la crise sanitaire n'a pas totalement érodé l'attractivité des entreprises libérales. Au total, ce sont 19,3 % des salariés qui expriment le souhait de changer de métier d'ici trois ans, principalement dans le secteur juridique et, dans une moindre mesure, dans celui du cadre de vie-technique. Le constat est identique pour les 28,3 % de salariés qui souhaitent changer d'entreprise. Les fondements de cette volonté de changement sont liés au ressenti d'un malaise vis-à-vis de l'organisation et du management (profil des dépités), renforcé par un désenchantement professionnel.

### INQUIÉTUDES SENSIBLEMENT DIVERGENTES

À la fin du premier semestre 2021, les inquiétudes au sein des entreprises du champ de l'OMPL divergeaient sensiblement entre les salariés et les employeurs (Figure 15). La surcharge de travail, qui a accompagné les aléas de la crise, était ainsi ressentie au travers de la première inquiétude des salariés : le manque de



Le fatalisme apathique synthétise un état de lassitude en prise directe avec les conséquences psychosociales de la crise sanitaire.



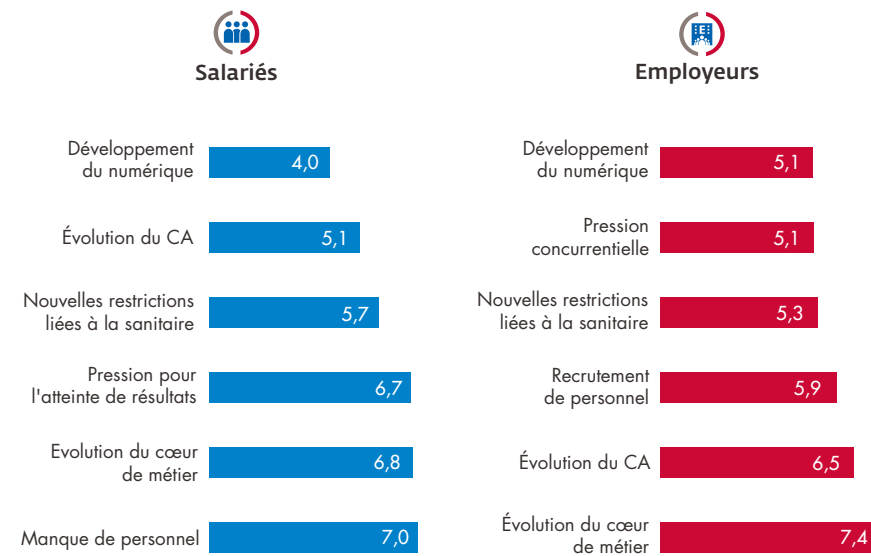
Les fondements de la volonté de changement d'entreprise sont liés au ressenti d'un malaise vis-à-vis de l'organisation et du management, renforcé par un désenchantement professionnel.



personnel. Cette préoccupation s'accompagne d'ailleurs d'une inquiétude concernant la pression pour l'atteinte de résultats. Globalement ce sont bien des inquiétudes liées aux conditions de travail qui sont

mises en perspective, puisque le risque de nouvelles restrictions liées à la crise sanitaire, l'évolution du chiffre d'affaires ou le développement du numérique obtiennent des scores moins élevés.

Figure 15 : Les principales sources d'inquiétude (score sur 10)



**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.

Des inquiétudes liées aux conditions de travail sont mises en perspective.

La deuxième préoccupation majeure des salariés réside dans l'évolution de leur cœur de métier.

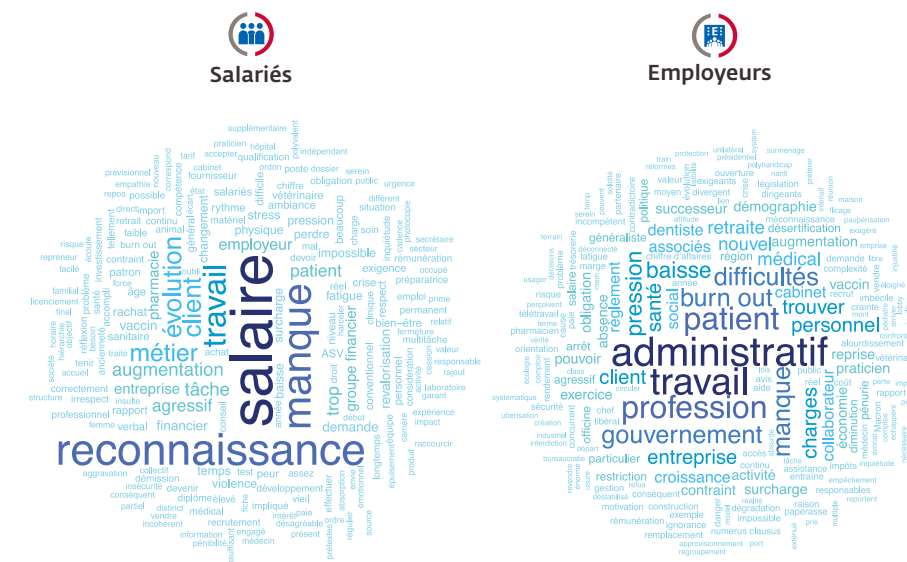
Échantillon salariés : seuil de confiance à 97,5 % et marge d'erreur à 4,0 %  
Échantillon employeurs : seuil de confiance à 95,0 % et marge d'erreur à 5,0 %  
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL

Source : Cabinet Rapelli (2021)

Corrélativement aux conditions de travail, la deuxième préoccupation majeure des salariés réside dans l'évolution de leur cœur de métier. L'importance prise par cette inquiétude est d'autant plus remarquable qu'elle est aussi la plus prégnante chez les employeurs. Néanmoins, cette préoccupation ne recoupe pas forcément les mêmes réalités au sein de ces deux populations.

L'analyse des verbatim recueillis au cours de l'enquête en ligne et sur le terrain montre notamment que, du côté des salariés, des tensions existent quant au niveau de rémunération, à la reconnaissance des tâches sous-jacentes au métier et aux perspectives d'évolution professionnelle (Figure 16)<sup>23</sup>.

Figure 16 : L'expression des inquiétudes : nuages de mots



Analyse fréquentielle des verbatim recueillis au cours de l'enquête en ligne  
Salariés : 179 verbatim, employeurs : 138 verbatim  
Champ : répondants du champ de l'OMPL à l'enquête en ligne IEPL/OMPL

Source : Cabinet Rapelli (2021).

Du côté des employeurs, le poids de la charge administrative, le rapport aux clients/patients, 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. Il n'en reste pas moins que l'évolution à court terme du cœur de métier est un des questionnements les plus sensibles pour l'ensemble des acteurs des entreprises libérales.

Pour les employeurs, les autres sources d'inquiétude sont assez classiques (Figure 15). En dehors des risques de restrictions d'activité liées à la COVID-19 qui étaient toujours

envisageables au moment de l'enquête, les composantes de la conduite d'une activité entrepreneuriale restent les principales sources d'appréhension. Dans ce cadre, il convient de noter que la question du recrutement de personnel est tout aussi prégnante que celle de la pression concurrentielle. Cette configuration rappelle, d'une part, la mise en tension des capacités des entreprises de la santé dès les premiers mois de la crise sanitaire et, d'autre part, le mouvement de croissance de l'activité généralisée apparu avec la levée progressive des restrictions sanitaires.

**Clé de lecture**  
Le mot « salaire » est celui qui est le plus fréquemment rencontré dans les verbatim laissés par les salariés.

L'évolution à court terme du cœur de métier est un des questionnements les plus sensibles pour l'ensemble des acteurs des entreprises libérales.

## IMPACTS SUR LE NUMÉRIQUE

Au cours de la crise, les restrictions faites aux activités en présentiel et le recours presque systématique aux outils numériques

qui en a découlé ont laissé entrevoir une vague d'acquisition ou, pour le moins, de mise à niveau d'équipements (Brugière,

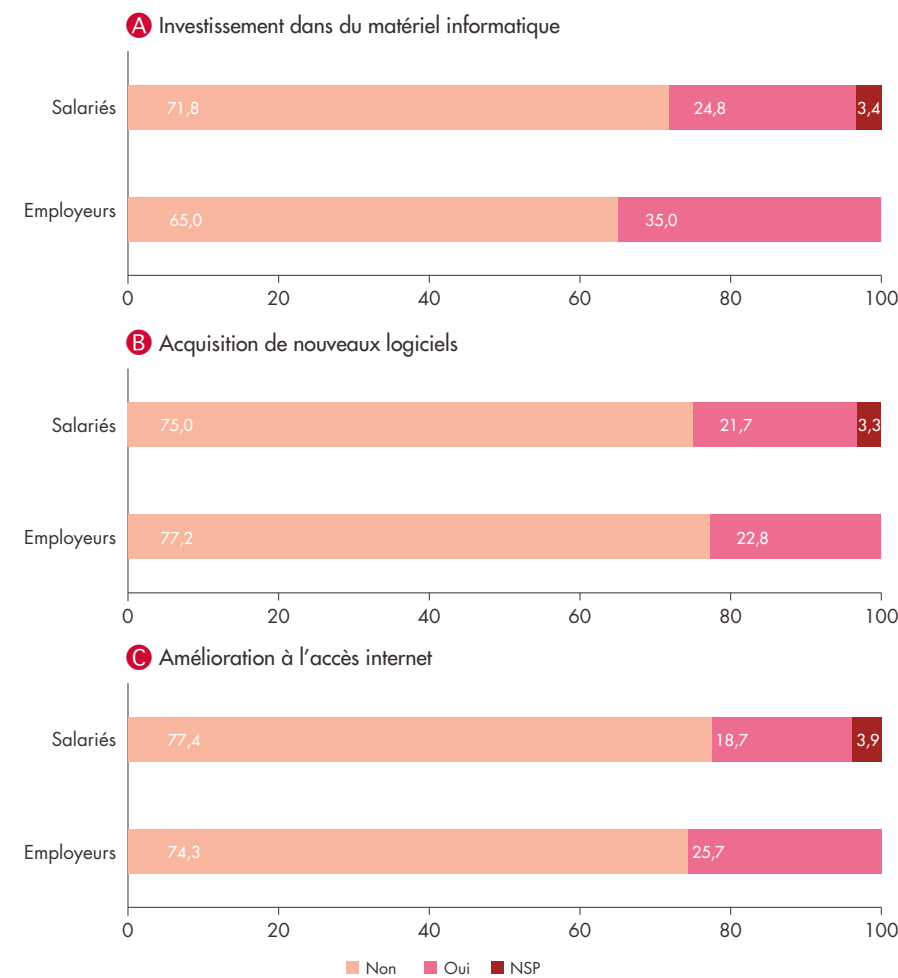
23 La Figure 16 met en perspective des mots en lien direct avec des tensions spécifiques à la crise sanitaire comme « vaccin », « agressif » ou « burn-out ». Dans la mesure où ces phénomènes sont supposés conjoncturels, aucune analyse dédiée n'est envisagée.

Robin, & Babulé, 2021). Cette attente concernait tant les équipements physiques, comme les ordinateurs, les smartphones ou les outils communicants, que les équipements immatériels à l'image des sites internet, des réseaux de stockage et de traitement d'information ou des logiciels de communication intra-entreprise.

Relativement à d'autres secteurs d'activité non libéraux, les entreprises du champ de l'OMPL se trouvaient, fin 2019, dans une situation particulière vis-à-vis du numérique.

En effet, elles étaient systématiquement équipées d'outils généralistes – ordinateurs, smartphones, etc. – et spécifiques à l'activité, même si leur présence sur internet présentait d'importantes variations sectorielles (OMPL, 2019c). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater qu'en réaction aux besoins générés par la crise sanitaire, une part assez réduite des entreprises du champ de l'OMPL se soit engagée dans un renouvellement ou, a minima, une mise à niveau de leur équipement (Figure 17).

Figure 17 : Actions des entreprises sur l'équipement numérique au cours de la crise (%)



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).

Clé de lecture

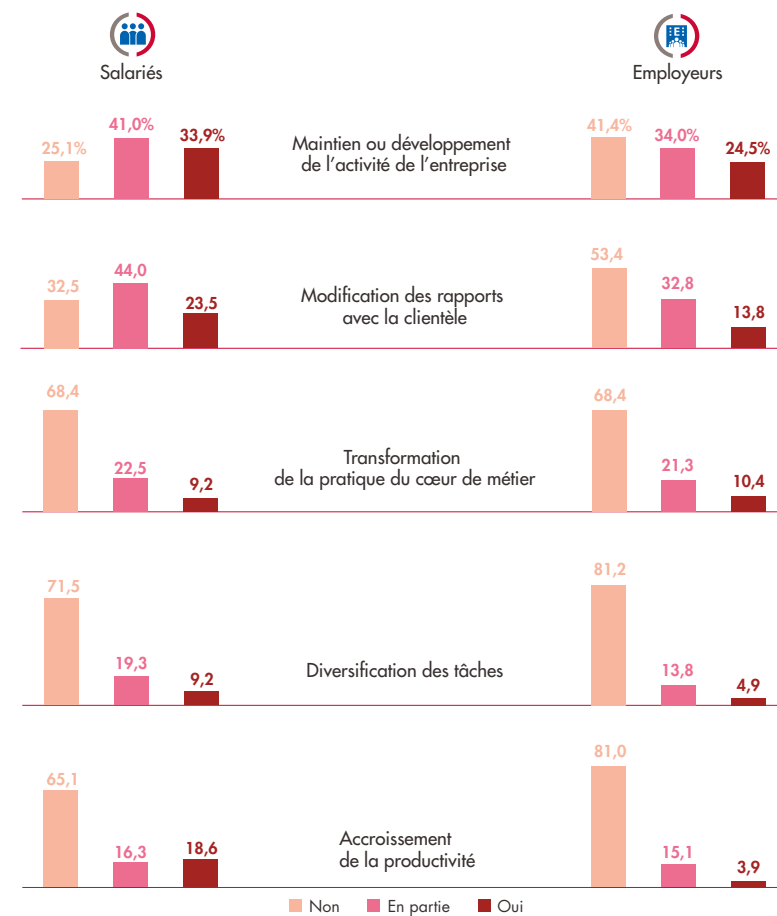
Selon 71,8 % des salariés du champ de l'OMPL, les entreprises n'ont pas investi dans du matériel informatique au cours de la crise.



Seul l'investissement dans le matériel informatique semble avoir bénéficié d'un effort un peu plus marqué. L'analyse des verbatim recueillis au cours des enquêtes de terrain montre qu'il s'agit essentiellement d'achats d'ordinateurs portables à destination des salariés ayant pu bénéficier d'une activité en télétravail.

Si l'impact sur l'équipement des entreprises est plutôt réduit, les effets ressentis depuis la crise sont eux aussi très mitigés. Ainsi, 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 où l'accroissement de la productivité (Figure 18).

Figure 18 : Impacts ressentis du numérique depuis la crise sanitaire (%)



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).

Cette observation est remarquable puisque c'est dans ces domaines que les outils numériques génèrent traditionnellement le plus d'effet. Sur ces éléments, force est de

constater qu'une certaine neutralité de la crise sanitaire prévaut.



les salariés comme les employeurs ne perçoivent pas d'impact notable du numérique sur la pratique de leur cœur de métier.



Clé de lecture

Selon 25,1 % des salariés du champ de l'OMPL, le numérique n'a pas eu d'impact sur le maintien ou le développement de l'entreprise depuis la crise sanitaire.



Les craintes d'une éviction d'une partie des salariés au profit de la machine ne semblent pas avoir trouvé de réalisation remarquable dans une période où le recours au numérique s'est pourtant intensifié.



Pour certains, une opportunité de développement de modèles organisationnels novateurs susceptibles de répondre à de multiples enjeux (sociétaux, économiques, environnementaux, etc.). Pour d'autres, un catalyseur d'inégalités socio-économiques, de risques psychologiques et d'affaiblissement du droit du travail.

Les salariés et les employeurs ont toutefois ressenti un certain impact sur le développement ou le maintien de l'activité de l'entreprise. La recherche de liaisons statistiques montre que c'est surtout le secteur juridique qui a bénéficié d'un impact positif post-crise sur l'activité du fait du recours aux outils numériques. Cet effet existe aussi dans le secteur cadre de vie-technique mais il est d'une intensité beaucoup plus faible.

Les rapports aux clients s'avèrent, eux aussi, plus sensibles aux recours aux outils numériques. L'analyse de données révèle un ressenti plus prégnant de cette évolution chez les employeurs et dans le secteur cadre de vie-technique. L'impact reste toutefois moins puissant que celui ressenti sur l'activité de l'entreprise.

Parallèlement, au regard des résultats de l'étude de l'OMPL (2019c) portant sur le numérique, les salariés ont été spécifiquement interrogés à propos d'un effet potentiellement négatif de la numérisation des tâches sur les niveaux d'embauche. Pour 81,4 % d'entre eux, l'effet est inexistant. Les craintes d'une éviction d'une partie des salariés au profit de la machine ne semblent pas avoir trouvé de réalisation remarquable dans une période où le recours au numérique s'est pourtant intensifié. Ce résultat est d'autant plus remarquable que 63,7 % des salariés anticipent une intensification du

Tout au long de la crise, le télétravail s'est fortement développé dans l'économie française sous l'effet de mesures d'incitations modulées en fonction des variations de la situation sanitaire. L'obligation de mise en place d'au moins trois jours télétravaillés par semaine pour les postes qui le permettaient a finalement été levée en février 2022. Pour certains, elle a été

recours aux plateformes numériques pour la gestion des rendez-vous avec les clients ou les patients. En effet, dans les études précédentes, les plateformes étaient assimilées à un vecteur de destruction de l'emploi dans les branches. Dans une certaine mesure, l'usage de l'outil a érodé la méfiance qui lui était opposée.

Pour leur part, les employeurs ont été questionnés sur l'émergence de nouveaux concurrents rendue possible grâce aux outils numériques. Ce phénomène qui avait été mis en perspective lors de l'étude de l'OMPL (2019c) ne semble pas trouver écho dans les résultats de l'enquête en ligne. En effet, pour 84,0 % des employeurs, l'effet a été inexistant depuis la crise sanitaire. Le phénomène reste cependant vraisemblable dans le secteur juridique pour lequel le ressenti est beaucoup plus marqué.

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 réalisées au cours du premier trimestre 2022 laissent d'ailleurs penser que bon nombre des habitudes numériques prises au cours de la crise devraient perdurer, au moins pour les actifs de moins de 40 ans.

## IMPACTS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

perçue comme une opportunité de développement de modèles organisationnels novateurs susceptibles de répondre à de multiples enjeux (sociétaux, économiques, environnementaux, etc.). Pour d'autres, cette obligation a été considérée comme un catalyseur d'inégalités socio-économiques, de risques psychologiques et d'affaiblissement du droit du travail. Dans tous les cas,

cette période d'expérimentation a permis d'intégrer de manière effective le télétravail à la réflexion organisationnelle des entreprises (Taskin, 2021).

Afin d'évaluer le développement du télétravail et d'identifier ses potentialités au sein du champ de l'OMPL, une série de questions dédiées a été soumise aux répondants au cours de l'enquête en ligne. Le croisement des réponses des salariés et des employeurs fait émerger quelques pistes de réflexion notamment en ce qui concerne les freins au déploiement massif du télétravail pour les branches observées.

### DIFFICILE ÉVALUATION DU TÉLÉTRAVAIL

Étant trop agrégées, les informations de la Statistique publique concernant le télétravail ne sont pas exploitables au niveau des secteurs de l'OMPL et, encore moins, des branches. En effet, les données sont issues d'enquêtes qui ne permettent pas d'analyse fine (DARES, 2022a; Jauneau, 2022; Houbedine, 2022). L'enquête en ligne réalisée dans le cadre de la présente étude apporte quelques éléments de quantification. Néanmoins, la détermination de la proportion d'entreprises et/ou de salariés ayant effectivement connu une période de télétravail reste sujette à quelques incertitudes. La question dédiée à la détermination du pourcentage de salariés ayant travaillé au cours de la crise sanitaire est caractérisée par un taux de non-réponse très élevé<sup>24</sup>. Aux réserves analytiques près qu'impose l'absence de significativité, les données recueillies indiquent que les salariés évaluent à près de la moitié des effectifs et les employeurs à un peu plus

d'un tiers seulement la part des salariés qui auraient télétravaillé au cours de la crise.

Ces évaluations se révèlent plutôt élevées relativement aux moyennes observées par ailleurs. Selon les données d'enquête recueillies par la DARES (2022b), la part moyenne de salariés télétravailleurs dans les secteurs marchands au sein des établissements de 10 salariés et plus, au cours des mois de janvier à septembre 2021<sup>25</sup> est de 25,7 %. À partir de l'enquête emploi et sur un échantillon non limitatif concernant la taille de l'entreprise, l'INSEE estime à 21,7 % la part moyenne des télétravailleurs au cours de l'année 2021 (Houbedine, 2022).

Pour autant, le biais caractérisant la mesure du télétravail par les données de l'enquête en ligne appelle quelques réflexions. Le fort taux de non-réponse caractérisant la question portant sur le taux de salariés télétravailleurs est facilement explicable. Il est complètement corrélé à la question concernant les facteurs pouvant limiter le télétravail dans l'entreprise. Plus précisément, 98,3 % des répondants n'ayant pas été en mesure de donner une évaluation du taux de télétravailleurs ont indiqué que des tâches non réalisables à distance obéraient le déploiement du télétravail. En d'autres termes, le taux de non-réponse observé exprime indirectement la perception d'une limite forte à la mise en place du télétravail. En assimilant artificiellement la non-réponse à l'absence de télétravail dans l'entreprise, l'évaluation de la part des télétravailleurs tombe à 31,6 % pour les salariés et à 27,4 % pour les employeurs.

Dans les deux échantillons, le télétravail est fortement lié au secteur. Le secteur cadre de vie-technique est caractérisé par des



Les salariés évaluent à près de la moitié des effectifs la part des salariés qui auraient télétravaillé au cours de la crise, et les employeurs à un peu plus d'un tiers seulement.

24. La non-réponse atteint 37,2 % pour les salariés et 23,7 % pour les employeurs. Seule une autre question visant à quantifier les souhaits en termes de temps de télétravail atteint des taux dépassant 20 %. Ces proportions sont beaucoup trop importantes pour qu'une imputation des données manquantes soit envisagée. Dans le reste de l'enquête en ligne, hors verbatims, la non-réponse n'excède pas 11,5 %.

25 Cette période est privilégiée puisque la passation de l'enquête en ligne a été clôturée le 30 septembre 2021.





taux de télétravailleurs de plus de 65,0 %. Dans le secteur juridique, la proportion est moins élevée et converge vers 57,0 %. Le secteur de la santé apparaît comme le moins propice au télétravail avec des évaluations proches de 30,0 %. Ces observations sont cohérentes avec la décomposition socioprofessionnelle des secteurs. En effet, l'INSEE montre que la fréquence du télétravail chez les cadres est nettement supérieure à celle de l'ensemble des autres salariés (Houbedine, 2022).

Par ailleurs, Lambert et al. (2020) ont mis en perspective un effet de gradient social dans le déploiement du télétravail lors du premier confinement<sup>26</sup>. Or, le secteur cadre de vie-technique est caractérisé par une surreprésentation des cadres (31,3 %) alors que leur présence est beaucoup plus faible dans le secteur santé (14,5 %), le secteur juridique se plaçant à un niveau intermédiaire (25,5 %)<sup>27</sup>. En d'autres termes, la répartition sectorielle du télétravail est en lien direct avec la composition socioprofessionnelle des effectifs salariés. En outre, conformément aux estimations de l'INSEE, un effet de la taille d'entreprise est observé. La part de télétravailleurs augmente avec le nombre de salariés. Cette configuration peut être expliquée par les capacités des entreprises à déployer des outils fiables et

sécurisés pour les travailleurs mais aussi par la plus grande polyvalence des tâches dans les TPE. La partie télétravaillable de l'activité des salariés n'est pas nécessairement réalisable en continu sur une ou plusieurs journées et la nécessité de leur présence physique prime dans l'organisation du travail.

### DES FREINS IDENTIFIÉS

Si l'enquête en ligne n'a pas pu permettre de quantifier avec précision l'incidence du télétravail au sein des entreprises du champ de l'OMPL, les freins à son déploiement ont néanmoins été clairement identifiés (Figure 19).

“

Le secteur de la santé apparaît comme le moins propice au télétravail avec des évaluations proches de **30,0 %**.

“

La partie télétravaillable de l'activité des salariés n'est pas nécessairement réalisable en continu sur une ou plusieurs journées et la nécessité de leur présence physique prime dans l'organisation du travail.

26. Maximal pour les cadres (67 %), le taux de télétravailleur chute fortement d'une catégorie sociale à l'autre et devient marginal pour les ouvriers (4 %) (Lambert, et al., 2020, p. 2).

27. Ces données sont reprises du Baromètre « salariés » de l'OMPL (2022c).

Figure 19 : Facteurs limitant le télétravail dans le champ de l'OMPL (%)



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).

Le facteur le plus limitant, mis en avant par les salariés et les employeurs, réside dans la nature des tâches réalisées dans les entreprises libérales. Certaines sont, en effet, considérées comme étant non distanciables et cette appréciation est fortement liée au secteur. Plus de 96,0 % des salariés et des employeurs du secteur santé évoquent cette limite au télétravail (Figure 20). Le constat est identique dans le secteur juridique pour 86,3 % des sala-

riés et 92,1 % des employeurs. Le secteur cadre de vie-technique semble relativement moins concerné mais les proportions restent tout de même très élevées. En outre, le traitement statistique montre que, du côté des salariés, la limite de la non-distanciation des tâches est relativement moins ressentie dans les entreprises employant trois à neuf salariés<sup>28</sup>; les entreprises de 10 salariés et plus semblent beaucoup plus fréquemment confrontées à cette difficulté.



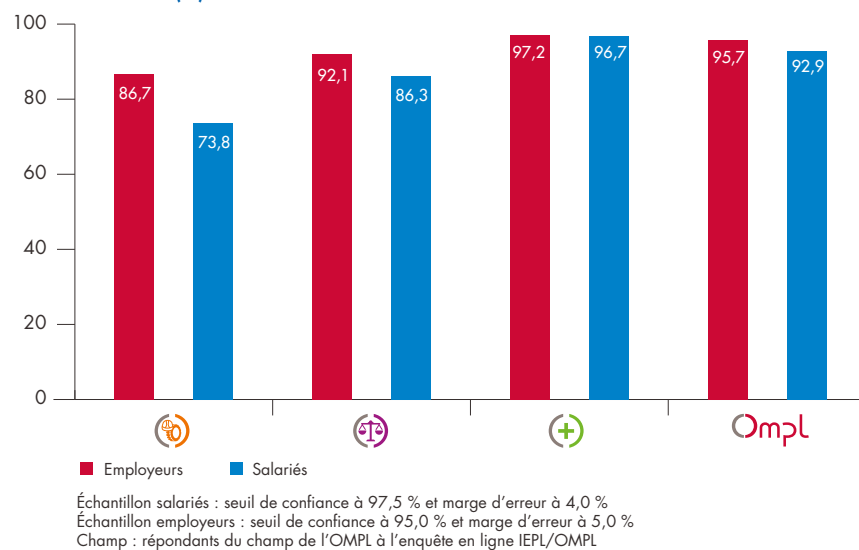
### Clé de lecture

Pour **92,9 %** des salariés du champ de l'OMPL, des tâches ne pouvant pas être effectuées à distance limitent le télétravail dans leur entreprise.

“

Plus de **96,0 %** des salariés et des employeurs du secteur santé évoquent des tâches non distanciables comme limite au télétravail.

Figure 20 : Part d'individus évoquant la non-distanciation des tâches comme limite au télétravail (%)



Source : Cabinet Rapelli (2021).

### 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.

“

Le manque de sécurité et/ou de confidentialité est le second facteur limitant sur lequel convergent les points de vue des salariés et des employeurs.

“

Les mauvaises conditions de travail hors de l'entreprise constituent la troisième limite reconnue par les salariés comme par les employeurs, avec une fréquence similaire.

Le manque de sécurité et/ou de confidentialité est le second facteur limitant sur lequel convergent les points de vue des salariés et des employeurs. Ce frein est cependant cinq à six fois moins cité que la non-distanciation des tâches. Pour les salariés, c'est dans le secteur santé que la contrainte de sécurité et de confidentialité est statistiquement la plus évoquée alors que ce ressenti est beaucoup plus faible dans les secteurs juridique et cadre de vie-technique. Il faut certainement voir dans cette configuration l'effet de la culture informatique propre à chacun des secteurs. En effet, dans les secteurs juridique et cadre de vie-technique, le recours à l'outil informatique pour l'échange et la recherche d'informations au sein de l'entreprise mais aussi avec les clients fait partie des routines de travail. Les outils numériques collaboratifs – comme le Building Information Modeling dans les entreprises d'architecture ou le Réseau privé virtuel des avocats – sont particulièrement bien développés et sécurisés.

En revanche, les salariés du secteur santé sont très fortement sensibilisés à la sécurisa-

tion des données de santé soumises à un strict principe de confidentialité. Une certaine appréhension peut donc rapidement émerger chez ces salariés. Il faut d'ailleurs noter que, du côté des employeurs, l'évocation des contraintes de sécurité et de confidentialité est un peu plus prégnante dans le secteur juridique que dans le secteur santé ; l'engagement de la responsabilité personnelle participe, sans doute, à cette configuration.

Les mauvaises conditions de travail hors de l'entreprise constituent la troisième limite reconnue par les salariés comme par les employeurs, avec une fréquence similaire. Son expression est fortement liée à l'exercice d'une activité dans le secteur cadre de vie-technique. Néanmoins, elle est évoquée par un peu plus d'un dixième des répondants seulement. Les autres items sont globalement cités dans des proportions assez faibles mais ils montrent surtout un différentiel de perception entre les employeurs et les salariés. Ainsi le manque de contrôle dans le travail est plus souvent envisagé par les salariés que par les employeurs.



Dans une certaine mesure, ce différentiel peut exprimer la crainte d'une trop grande autonomisation de la part des salariés et le refus de responsabilités qu'ils n'avaient pas à assumer dans un exercice présentiel de leur métier.

L'inadaptation des outils numériques est elle aussi plus souvent évoquée par les salariés. Cette limite rappelle les problématiques techniques qui ont émergé avec l'utilisation des équipements numériques – ordinateurs, smartphones, tablettes – et des moyens de connexions personnels lors du premier confinement (Grimault, 2020; Bellini & De Carvalho, 2022). À cette occasion, des questions juridiques ont aussi été soulevées concernant l'utilisation de biens personnels dans le cadre professionnel par les salariés (Amsili, 2020). Il convient d'ailleurs de

remarquer que l'absence d'accord d'entreprise ou de branche est une limite qui est marginalement évoquée. Or, au moment de la crise, seule la branche des entreprises d'expertise en automobiles disposait d'accords de branche en vigueur faisant état du télétravail. Dans la branche des études d'huissiers de justice, des négociations étaient sur le point d'aboutir et un avenant sera signé en 2020<sup>29</sup>. En revanche, des accords d'entreprises avaient déjà été passés, notamment dans les secteurs cadre de vie-technique et juridique. Il n'en reste pas moins qu'au regard des données de l'enquête en ligne, l'absence d'accord reste un frein mineur.

Le deuxième item le plus fréquemment évoqué par les salariés – le manque d'intérêt de la part de l'employeur pour le télétravail à 19,3 % – marque, une fois de plus, un différentiel de perception entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. De fait, les employeurs sont seulement 7,7 % à envisager un déficit d'intérêt de la part de leurs salariés. Ces postures sont en partie explicables par une opposition dans la perception des effets induits du télétravail. Globalement, les employeurs ont tendance à survaloriser les effets négatifs alors que les salariés ont une vision plus positive (Figure 21).

“

L'inadaptation des outils numériques est plus souvent évoquée par les salariés.

“

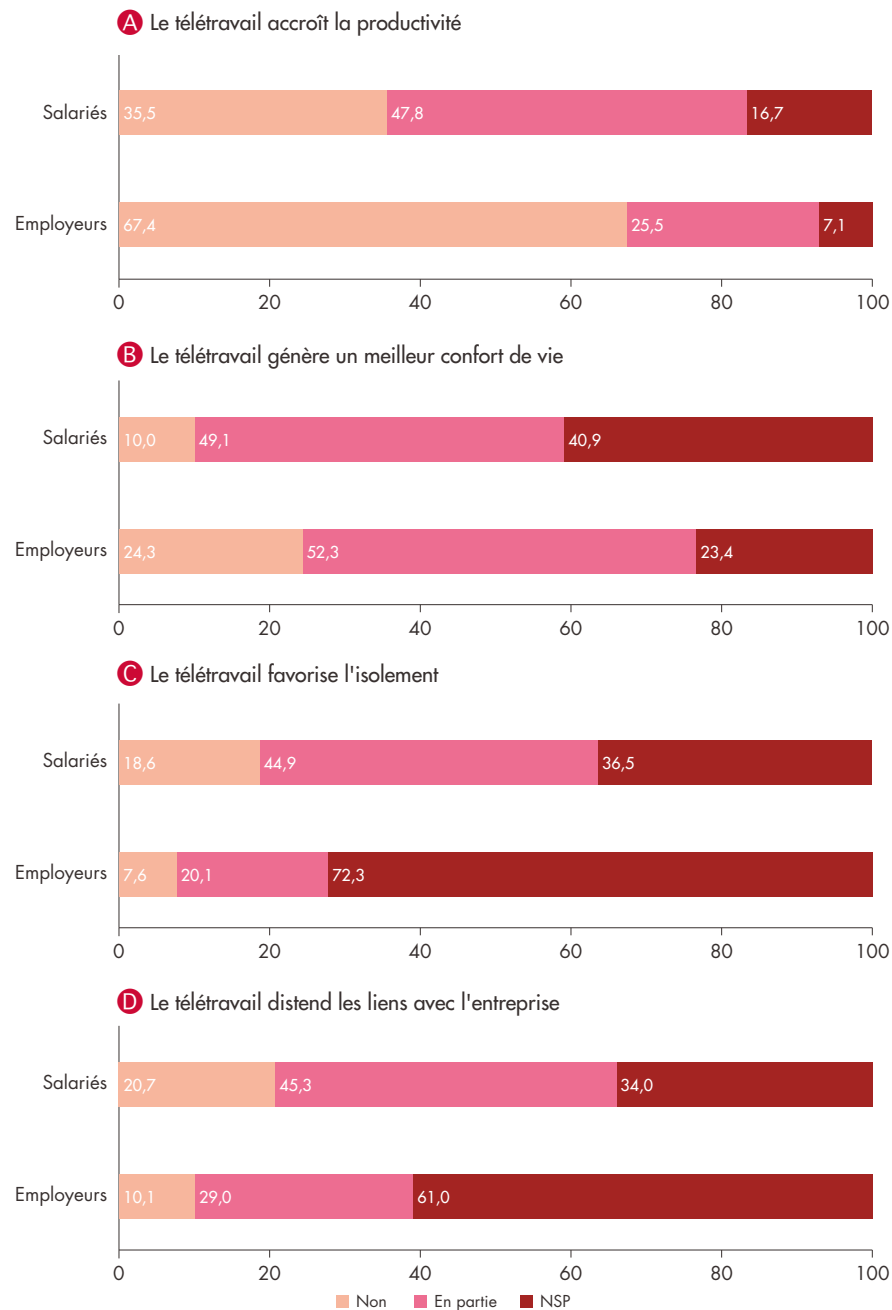
L'absence d'accord d'entreprise ou de branche est une limite marginalement évoquée.

“

Les employeurs ont tendance à survaloriser les effets négatifs du télétravail alors que les salariés ont une vision plus positive.

29. Avenant n° 72 du 25 septembre 2020 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Figure 21 : Effets perçus du télétravail dans le champ de l'OMPL (%)



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).



**Clé de lecture**

Pour 16,7 % des salariés du champ de l'OMPL, le télétravail accroît la productivité.

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. Le seul élément positif perçu consiste en un accroissement partiel du confort de vie. Le point de vue des salariés sur ces éléments est beaucoup plus mitigé. En effet, pour chaque item interrogé, la plus grande part des salariés exprime un jugement intermédiaire. Néanmoins, ils expriment beaucoup moins fréquemment un risque de distanciation avec l'entreprise et d'isolement. Parallèlement, si les gains en termes de confort de vie sont plus souvent évalués

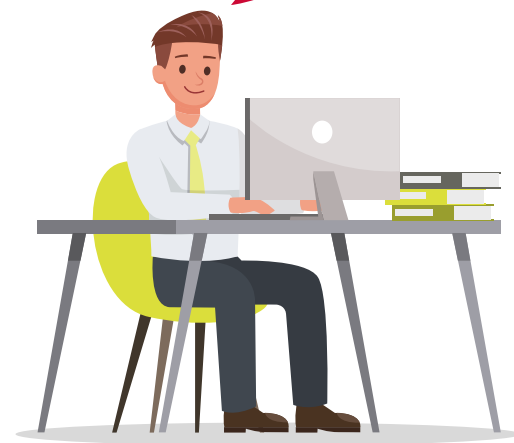
positivement, l'accroissement de la productivité par le télétravail n'est avéré que pour une faible proportion des effectifs.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que, parmi ceux qui ont effectivement répondu à la question<sup>30</sup>, 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 favorablement, l'équilibre se situerait à un jour par semaine pour les employeurs et à un à deux jours pour les salariés.



L'équilibre se situerait à un jour par semaine pour les employeurs et d'un à deux jours pour les salariés.

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.



30. Pour des raisons similaires à celles qui ont pesé sur la réponse à la question de l'évaluation du taux de salariés en télétravail au cours de la crise, celle portant sur les souhaits en termes de télétravail est caractérisée par un fort taux de non-réponse : 23,1 % pour les employeurs et 22,5 % pour les salariés.



## LE TEMPS DES ÉVOLUTIONS



Les accélérations et les inflexions de tendances générées par la crise, tant au niveau du tissu entrepreneurial que de l'organisation du travail, invitent à explorer les évolutions à venir. À cette fin, une série d'entretiens auprès de salariés et d'employeurs des différentes branches a été réalisée dans une optique prospective. L'horizon d'analyse a été fixé pour les trois à cinq années à venir. Les entretiens ont été organisés autour de deux axes. Dans un premier temps, les thèmes identifiés au cours du coup de sonde et de l'enquête en ligne comme étant des préoccupations partagées par les acteurs ont été explorés. Les questionnements ont ainsi porté sur l'évo-

lution du cœur de métier, la formation, les conditions d'exercice et le télétravail. Dans un second temps, l'analyse prospective a porté sur l'émergence de thématiques susceptibles d'affecter les mutations en cours et l'organisation actuelle de l'activité.

Trois niveaux de lecture sont proposés pour appréhender la vision des répondants selon les deux axes retenus : le point de vue des salariés, le point de vue des employeurs et la spécificité des secteurs et des branches. Ces différentes lectures sont développées après la synthèse des visions générales des entreprises libérales au sortir de la crise.

“

D'un point de vue général, l'avenir des entreprises libérales dans les trois prochaines années est déjà inscrit dans le présent.

“

Dans les années qui viennent, la généralisation de la dématérialisation va devenir pour une partie des entreprises un vecteur de développement du télétravail.

### LES ENTREPRISES LIBÉRALES APRÈS LA CRISE SANITAIRE

D'un point de vue général, l'analyse des verbatim montre que l'avenir des entreprises libérales dans les trois prochaines années est déjà inscrit dans le présent. La crise sanitaire a eu peu d'effets sur les transformations qui étaient déjà à l'œuvre en 2019 dans chacune des branches et n'a pas réellement généré de nouvelles problématiques. Néanmoins, à la lumière des entretiens, les différentes périodes de confinement ont révélé le degré d'engagement des entreprises dans les processus en cours et/ou ont accentué la nécessité de s'emparer à court terme de thématiques existantes. Dans ce cadre, quatre sujets sont distingués.

La **dématérialisation** questionne les organisations et les compétences. En effet,

les périodes de confinement ont révélé le niveau de maturité technologique des entreprises et le besoin en compétences de certains salariés pour utiliser les matériels mis à disposition. Quand certaines entreprises ont pu faire face immédiatement aux conditions imposées par les mesures de restriction, d'autres ont dû suspendre leur activité faute d'équipements adaptés. Dans le même temps, certains salariés ont dû se former presque instantanément. Dans les années qui viennent, la généralisation de la dématérialisation va devenir pour une partie des entreprises un vecteur de développement du télétravail. Elle va également faire émerger des besoins nouveaux en termes de compétences dans le domaine de la sécurisation et du traitement des don-

nées, 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, dans tous les secteurs, à des cessations d'activité anticipées et les regroupements d'entreprises ont continué et se sont parfois accélérés. Des modèles de collaboration ont émergé. Pour maintenir leur activité certaines entreprises ont ainsi mis en place des partenariats entre secteurs. Des réseaux – formels et informels – infrasecteur ont été initiés pour favoriser le partage d'expérience ou la mise en œuvre d'actions communes. En retour, des questions de concurrence intersectorielle ou interbranches ont émergé. Ces évolutions prises dans le passage vers un modèle entrepreneurial sont génératrices de questionnements que la crise sanitaire a accentués. Sont principalement concernés les champs de l'organisation de l'entreprise, du management des équipes et de la gestion des ressources humaines. Pour les employeurs interviewés, il s'agit d'une mutation profonde pour les professionnels libéraux des entreprises du champ de l'OMPL qui nécessite d'être accompagnée. Les vecteurs d'accompagnement évoqués consistent essentiellement en des formations et la mise en place de « clubs » permettant l'échange de pratiques.

Dans le même temps, les entreprises libérales doivent pouvoir conserver ce qui fait leur singularité :

- la notion d'équipe et de destin commun qui se traduit par un type de rapport à la hiérarchie, aux collègues, aux clients comme au métier, particulier, plus direct et finalement, si l'entreprise n'est pas en danger à court terme, plus confortable ;

- des valeurs communes revendiquées aussi bien par les employeurs que par les salariés avec des nuances propres à leur positionnement dans l'entreprise :

- les principes d'indépendance, de liberté et d'autonomie, fondateurs de l'identité professionnelle. De manière traditionnelle, ils sont fortement défendus par les employeurs. Toutefois, ces principes s'expriment aussi dans les propos des salariés. Il leur est demandé d'appliquer les normes et les réglementations mais également de faire preuve d'initiative, d'invention. Ils peuvent alors se sentir libres de trouver des solutions ;
- la souplesse, la réactivité et l'adaptabilité : le périmètre de l'activité libérale n'est pas figé. Elle a l'obligation de transformer son cadre d'exercice.

Le maintien et le développement des compétences sont un impératif. 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. La formation des salariés des entreprises libérales constitue sans conteste un enjeu majeur. Durant la crise sanitaire, parallèlement aux actions de formation lancées dans le cadre des politiques de branche, les entreprises libérales ont développé des pratiques de formation interne<sup>31</sup> et d'apprentissages informels<sup>32</sup> auxquelles l'ensemble de ses composantes reste attaché. Ainsi, le recours à des webinaires perdure au-delà de son usage durant les périodes de confinement. Le rôle essentiel attribué à ces pratiques pour le développement des compétences dans les entreprises libérales

“

Les entreprises libérales doivent pouvoir conserver ce qui fait leur singularité :

- la notion d'équipe et de destin commun ;
- des valeurs communes.

“

La formation des salariés des entreprises libérales constitue sans conteste un enjeu majeur.



31. Actions de formation initiées par l'employeur sur le temps de travail dont les objectifs et la durée sont définis préalablement. Ces actions sont animées par un salarié et/ou par l'employeur.

32. Les apprentissages informels désignent toutes les situations qui permettent à un individu d'apprendre de manière fortuite ou non intentionnelle (OMPL, Kuperholz, Brochier, & Cunéo, 2019).

“

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.

“

Les formations internes et les pratiques d'apprentissage informel demeurent, pour les salariés interrogés, les vecteurs principaux de l'acquisition de nouvelles compétences et de la transmission des savoirs.

“

Certains salariés considèrent que le télétravail pourrait avoir un impact négatif sur le développement de leurs compétences : trop développé, il limiterait les possibilités d'échanges et de transmission en situation de travail.

est systématiquement invoqué, pour questionner la pertinence d'un développement plus intensif du télétravail, qui aurait comme incidence de limiter les rapports entre les salariés.

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 POINT DE VUE DES SALARIÉS

### LE CŒUR DE MÉTIER

Selon le métier exercé et, le cas échéant, selon la spécialité comme pour les avocats ou les architectes, la perception de l'évolution du cœur de métier est différente. De manière générale, les évolutions en cours existaient avant la crise sanitaire qui a agi comme un accélérateur notamment pour tout ce qui a trait à la dématérialisation. Cependant depuis la crise sanitaire, l'effet conjugué de la numérisation des tâches et des périodes de confinement ont eu comme effet de transformer la relation au client : le présentiel n'est plus l'unique modalité. Il est ainsi reconnu que la relation à distance génère des gains de temps, tant pour les professionnels que pour les clients. En revanche, elle interroge la place occupée par le contact humain dans la qualité du traitement des dossiers ou des situations.

### LA FORMATION

L'évolution des cœurs de métiers continue de générer des besoins de formation pour accompagner le maintien et le développement des compétences nécessaires à l'exercice de l'activité. La période de confi-

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.

nement a été l'occasion, pour les salariés dont l'activité a été réduite, d'accéder plus facilement à la formation. La facilitation a été d'autant plus forte que l'offre à distance s'est développée puisqu'elle permettait aux organismes de formation d'assurer la continuité de leur activité au cours de la crise sanitaire.

Avec le retour à un fonctionnement normalisé, les salariés indiquent que les questions d'accessibilité et d'acceptation de leurs demandes, auxquelles ils sont confrontés de manière générale sont de nouveau prégnantes (maintien de l'activité, gestion des absences, nouvelles organisations du travail, etc.), même si l'offre à distance perdure et s'est parfois fortement enrichie. D'un point de vue général, ce sont les formations internes et les pratiques d'apprentissage informel qui demeurent, pour les salariés interrogés, les vecteurs principaux de l'acquisition de nouvelles compétences et de la transmission des savoirs. Dans ce cadre, la période de confinement a eu comme effet notable de développer chez les salariés le recours à des supports de formation gratuits, plus courts et accessibles, en rediffusion (webinaire, MOOC<sup>33</sup>, etc.). Certains salariés considèrent que le télétravail pourrait avoir un impact négatif sur le dévelop-

pement de leurs compétences : trop développé, il limiterait les possibilités d'échanges et de transmission en situation de travail.

### LES CONDITIONS D'EXERCICE

Un point de vue est partagé par tous les répondants : « *les clients sont devenus plus exigeants, attendent une qualité de travail dans des délais plus courts, sans contrepartie financière* ». La satisfaction de cette demande amplifie mécaniquement la charge de travail. Le phénomène est accentué sur certains territoires – essentiellement en dehors des métropoles – pour les salariés dont les entreprises sont confrontées à des problèmes de recrutement. Dans le secteur santé, ces tensions sont démultipliées sur les territoires concernés par des cessations d'activité pour cause de départ à la retraite. L'accroissement du volume de patientèle pour les entreprises restantes ajoute à la pression générée par l'exigence des patients.

La période de confinement a également eu comme effet de mettre en exergue la problématique de la qualité de vie au travail. Deux plans sont concernés : l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle au regard de l'organisation de l'activité, d'une part, et le degré d'autonomie des salariés, d'autre part. Du côté des équilibres de vie, au cours de la crise, les fluctuations de la disponibilité des salariés ont, dans la plupart des cas, été amorties par un surinvestissement des salariés, lorsqu'ils étaient présents sur leur lieu de travail. Si, dans certaines entreprises, les pratiques managériales et les modes organisationnels développés durant les périodes de confinement perdurent, dans la majorité des entreprises, ce sont les formes de management qui prévalaient avant la crise de la COVID-19 qui ont été remises en place. Du côté de l'autonomisation, une spécificité émerge dans le secteur de la santé. De l'avis général des salariés, la polyvalence

va se développer et le phénomène semble plutôt positif : « *ça me va, c'est varié, ça rend libre* », « *quand on est plus polyvalent, on a toujours besoin de nous sur place, c'est assez incompatible avec le télétravail, et c'est tant mieux* ».

### LE TÉLÉTRAVAIL

Pour les salariés dont le métier est télétravaillable – notamment pour les cadres des secteurs cadre de vie-technique et juridique – « *le télétravail est une modalité qui va s'installer dans la durée sur la base du volontariat* ». L'accentuation de la dématérialisation en constitue le moteur principal. En revanche, l'aboutissement de ce développement repose en grande partie sur la capacité des entreprises à fournir les équipements adaptés.

Du point de vue de l'appréciation individuelle du télétravail, si certains salariés considèrent qu'il constitue un gage d'autonomie et de responsabilisation, d'autres constatent qu'il accroît le sentiment de solitude, assèche la relation humaine au travail, génère une intrusion de la vie privée dans l'organisation collective du travail. Pour ces derniers, la préservation de la vie personnelle devient difficile. En réaction, quelle que soit la fréquence des temps de télétravail, la protection de la sphère extraprofessionnelle peut constituer une revendication, voire progressivement un refus ou une mise à distance des obligations professionnelles. Sur un autre plan, la mise en place du télétravail a généré des réorganisations des espaces de travail dans l'entreprise, qui bouleversent le cadre habituel : « *il a fallu partager la même table, le même fauteuil, et rapatrier de la documentation à domicile, quand c'était possible* ». La question des agencements est loin d'être anecdotique car elle influe directement sur les capacités de travail des salariés. Une réelle attention doit être portée sur cet élément.

“

Un point de vue est partagé par tous les répondants : « *les clients sont devenus plus exigeants, attendent une qualité de travail dans des délais plus courts, sans contrepartie financière* ».

“

« *le télétravail est une modalité qui va s'installer dans la durée sur la base du volontariat* ».

“

la mise en place du télétravail a généré des réorganisations des espaces de travail dans l'entreprise, qui bouleversent le cadre habituel.



33. MOOC : massive open on line course (cours en ligne gratuits généralement mis à disposition par des universités).



## LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

### LE CŒUR DE MÉTIER

Les évolutions techniques modifient le périmètre de l'activité en permettant à des outils de prendre en charge non seulement les modalités du travail mais une partie de son contenu. L'utilisation de l'intelligence artificielle et la dématérialisation des rapports avec l'objet même de l'activité sont à la fois dues à une pression des progrès techniques et à une demande des clients qui y voient gain de temps, de coût et d'efficacité. L'innovation technologique génératrice de nouveaux concepts (techno push) rencontre les nouveaux besoins des clients/patients (market pull), configuration assez peu fréquente dans l'histoire économique. Pour les employeurs cela paraît inéluctable, même si beaucoup soulignent le risque d'une perte de compétences à terme, qui pourrait être dommageable dans les cas où les dispositifs techniques s'avèreraient inopérants.

Il faut donc aller vers de nouveaux terrains, faire valoir ses compétences autrement en intégrant de nouvelles activités. « Parfois le cœur de métier change tellement que ça devient un nouveau métier ». Un commissaire-priseur indique que « l'augmentation de la vente en ligne suscite, en même temps que l'apport d'un nouveau profil de clientèle, une évolution concomitante de la relation aux clients mais aussi aux produits ». Pour les employeurs, l'enjeu est bien d'aller sur de nouveaux terrains sans rompre avec le cœur de métier originel – qui est au fondement de l'identité – et de préserver la capacité d'offrir du conseil et de la prévention aux clients/patients.

### LA FORMATION

Le développement de nouveaux marchés, de nouvelles techniques et de la polyvalence va devoir être accompagné par des actions de formation qui concernent aussi bien les salariés que les employeurs. Dans cette perspective, l'offre actuelle ne paraît pas toujours adaptée : on semble « s'acquiescer de ce qui est obligatoire, au minimum légal ou conventionnel », en formation initiale comme en formation continue. Tous les employeurs interviewés s'accordent à considérer que les apprentissages informels sont essentiels pour acquérir les bases techniques des métiers, notamment en ayant recours aux ressources en ligne. Ils constatent que la qualité de ces ressources s'est améliorée durant la crise sanitaire et ils observent que leur usage s'est développé.

La mise en place de la polyvalence nécessitera également de la formation : selon son champ et son degré, elle sera principalement mise en œuvre par de la formation interne ou se fera par le biais d'apprentissages informels, dans la mesure où elle concerne principalement des compétences transversales.

Sur un autre plan, les employeurs s'accordent pour dire que la période qui vient, est porteuse d'une profonde mutation de leur positionnement au sein de l'entreprise, qui nécessitera de leur part d'acquiescer de nouvelles compétences en matière de gestion des ressources humaines et de management.

### LES CONDITIONS D'EXERCICE

De manière générale, les employeurs interviewés s'attendent à ce que la pression qui s'était exercée sur les conditions d'exercice

en 2020, sous l'effet combiné des mesures de confinement et du choix de certains professionnels de ne pas assurer la continuité de leur activité, perdure au-delà de 2022. Si 2021 peut être considérée comme une année de rattrapage, explicative de la persistance de cette pression, ce sont les difficultés pour recruter dans les prochaines années, cumulées avec l'impact de cessations dans certaines branches, durant la période 2020/2021 et les nouvelles organisations du travail qui en seront les raisons principales.

Pour certaines branches – principalement du secteur santé –, les questions de recrutement et d'attractivité sont porteuses de tensions supplémentaires. Pour toutes les branches, la qualité de vie au travail devient un enjeu stratégique pour fidéliser les salariés en place et attirer de nouveaux profils, qui sont de plus en plus attentifs aux équilibres entre-temps de travail et vie professionnelle. De fait, l'évolution du marché de l'emploi accroît les possibilités de mobilité qui sont démultipliées par le fonctionnement en réseau et la mise en place de partenariats. Dans le même temps, ces phénomènes favorisent une « archipelisation » de l'activité. C'est-à-dire que des pôles se forment autour d'entreprises sur la base du regroupement de profils de salariés partageant les mêmes attentes.

## LA PERCEPTION DE L'AVENIR DES PROFESSIONS LIBÉRALES PAR SECTEUR ET BRANCHE

Les entretiens menés en 2022 auprès des salariés et des employeurs les invitaient de manière conclusive à exprimer leur vision des évolutions qui pourraient advenir dans leur entreprise et/ou, de manière plus générale, dans les entreprises de leurs branches respectives. Les éléments qui suivent corres-

### LE TÉLÉTRAVAIL

Le développement du télétravail, dont la pratique est sans cesse facilitée par la dématérialisation, est évidemment un fait marquant pour les entreprises libérales. Mais certaines l'avaient déjà testé avant la crise et en avaient senti les avantages pour les salariés dont les temps de déplacement sont importants. En revanche, des limites ont aussi été atteintes : « cela pose deux gros problèmes », explique un employeur d'une demi-douzaine de salariés, « une cohésion d'équipe plus difficile à maintenir, et la disparition de situations qui permettent les apprentissages informels, essentiels dans nos métiers et nos structures. C'est loin d'être anecdotique, beaucoup de choses s'apprennent sur le tas, en voyant faire les autres et en expérimentant ». La plupart des employeurs (hors secteur santé) estiment que le télétravail permettra à terme de réduire la charge que constituent les locaux et de gagner du temps sur certains dossiers. De manière générale, les employeurs considèrent que le télétravail ne doit pas excéder un à deux jours par semaine et qu'il doit être mis en place sur la base du volontariat pour tenir compte de la diversité des attentes exprimées par les salariés.

“

Pour toutes les branches, la qualité de vie au travail devient un enjeu stratégique pour fidéliser les salariés en place et attirer de nouveaux profils.

“

De manière générale, les employeurs considèrent que le télétravail ne doit pas excéder un à deux jours par semaine et qu'il doit être mis en place sur la base du volontariat pour tenir compte de la diversité des attentes exprimées par les salariés.

“

Les évolutions techniques modifient le périmètre de l'activité en permettant à des outils de prendre en charge non seulement les modalités du travail mais une partie de son contenu.

“

Tous les employeurs interviewés s'accordent à considérer que les apprentissages informels sont essentiels pour acquiescer les bases techniques des métiers, notamment en ayant recours aux ressources en ligne.





### LE SECTEUR CADRE DE VIE-TECHNIQUE

Dans un secteur qui a repris son activité à un niveau identique à celui de 2019, **la branche des entreprises d'expertise en automobiles** connaît des évolutions notables. Au niveau entrepreneurial, les petites structures sont de moins en moins fréquentes du fait de la prolongation du mouvement d'absorption par les PME et les grands groupes. Dans la pratique du métier, le développement de l'intelligence artificielle comme outil de travail se traduit par l'émergence de nouveaux acteurs maîtrisant ces techniques et prétendant être plus efficaces et à moindre coût que l'expert automobile traditionnel. Pour le moment le caractère réglementaire de la profession la protège, mais beaucoup d'experts sont inquiets et cherchent un moyen de maîtriser le phénomène, en prônant l'intérêt de « l'expert augmenté » plutôt que de « l'expert remplacé<sup>34</sup> ».

Pour **la branche des entreprises d'architecture**, les organisations du travail pourraient évoluer sous l'effet conjugué du télétravail et de l'augmentation du nombre de salariés qui choisiraient d'exercer en microentreprise. Incidemment, les partenariats et les réseaux pourraient se développer. Le développement des outils numériques dans la relation aux différents acteurs (commanditaires, intervenants, etc.) pourrait avoir un impact sur la conception et la mise en œuvre des projets.

### LE SECTEUR JURIDIQUE

Le secteur a repris son activité dans des conditions différentes selon les branches. Pour **la branche des cabinets d'avocats**, les difficultés rencontrées pour recruter des

34. Le développement de l'intelligence artificielle génère des visions différentes de l'évolution du travail, entre transfert d'une partie de l'activité (analyse) à des outils numériques intelligents (l'expert augmenté) et la réalisation de l'ensemble de l'activité par ces mêmes outils (expert remplacé).

collaborateurs (avocats) vont perdurer. La profession va continuer à se réorganiser. Le regroupement dans des cabinets de taille importante demeurera impératif pour poursuivre l'activité dans des conditions économiquement acceptables. Pour les cabinets qui se situent en dehors des métropoles, et qui peinent à attirer de nouveaux collaborateurs (avocats), ce processus n'augmentera pas leur capacité à reprendre la totalité des dossiers des cabinets qui ont fermé, ni à faire face au nombre croissant des demandes. Sur un autre plan, certains cabinets pourraient se rapprocher avec des cabinets d'expertise comptable pour fournir un service global aux entreprises par le biais de partenariats ou d'organisations en réseaux territorialisés.

Pour **la branche des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires**, l'impact des mesures gouvernementales pour soutenir les entreprises durant les périodes de confinement continue d'affecter l'activité des études. De nombreux licenciements, départs anticipés, ruptures de contrats sont anticipés parallèlement au maintien d'un fort taux de chômage partiel. Quand l'activité reprendra, avec une incertitude sur les échéances, le métier sera modifié : « les études se transformeront en chambres d'enregistrement de liquidations, alors qu'il n'y aura plus rien à liquider. Le métier sera moins intéressant, si rien en peut être valorisé, aucun créancier ne sera payé ».

Dans **la branche des études d'huissiers de justice**, l'activité a repris son cours. Certains professionnels s'attendent à ce que « la dématérialisation entraîne à moyen terme une segmentation de l'activité entre études de petite et moyenne taille qui vont se concentrer sur l'exécution des décisions de justice, quand les grandes conserveront la gestion des actes ». La spécialisation

structurelle serait d'autant plus forte qu'une consolidation du segment d'activité propre à chaque entreprise semble nécessaire, alors que la profession de commissaire de justice émerge de la fusion avec la branche des offices de commissaires-priseurs judiciaires et des sociétés de salles de ventes volontaires.

**Les offices de commissaires-priseurs judiciaires et les sociétés de salles de ventes volontaires** sont également aux prises avec des incertitudes mais ces entreprises restent néanmoins confiantes dans la spécificité de la prise qui est leur cœur de métier.

### LE SECTEUR SANTÉ

Globalement, l'activité du secteur a augmenté durant la période de la COVID-19, les entreprises continuent à être sous pression.

Pour **la branche de la pharmacie d'officine**, le chiffre d'affaires des officines qui ont pratiqué des tests et des vaccins a explosé à un niveau « jamais imaginé ». Les salariés estiment que la reconnaissance, notamment financière, n'a pas été à la hauteur de la mobilisation des salariés durant cette période. Elle s'est traduite par des primes marginales, y compris pour les pharmaciens en second. Cela risque de fortement peser sur les relations de travail à l'avenir. Les préparateurs en pharmacie vont accentuer leur rôle de conseil auprès du public et sont désormais habilités à vacciner, après avoir suivi une formation.

Dans **les laboratoires de biologies médicale extra-hospitaliers**, cette pression est très marquée au niveau de la gestion des ressources humaines. L'accroissement d'activité généré par la stratégie de lutte contre la pandémie a conduit à une intensification drastique du travail et une multiplication des recrutements faits dans l'urgence. Le sentiment profond d'un manque de reconnaissance – qu'elle soit de nature économique ou relationnelle – des efforts produits et

l'intensification des mouvements de main d'œuvre vont durablement impacter le pilotage des ressources humaines. La conservation et l'attraction des salariés et de leurs compétences dans des structures toujours entrepreneuriales toujours plus imposantes deviennent des objectifs stratégiques particulièrement sensibles.

Pour **la branche des cabinets médicaux**, les fortes disparités dans l'exercice de la médecine, les positions professionnelles, la technologie et les rémunérations notamment créent un flou sur l'objet du métier, sa fonction sociale et son avenir au moment même où la définition des priorités sanitaires se trouve modifiée par l'évolution démographique de la population. Il en résulte de fortes tensions qui touchent particulièrement le recrutement et la formation des praticiens qui a du mal à s'adapter. Il semble qu'un point de rupture soit atteint et qu'il devient délicat de parler « d'une profession » qui, selon les professionnels, ne séduit aujourd'hui plus que par la dimension recherche ou industrielle, c'est-à-dire dans des domaines éloignés du patient.

Pour **la branche des cliniques vétérinaires**, la taille des entreprises va continuer d'augmenter avec, en parallèle, le transfert des urgences vers des plateformes spécialisées par le biais de la télé régulation. La télé-médecine restera cependant embryonnaire. Les auxiliaires vétérinaires devraient gagner en autonomie dans la réalisation d'actes qui leur seront délégués par les titulaires, ce qui génèrera des besoins en termes de formation et de certification.

Pour **la branche des cabinets dentaires**, la taille des entreprises va augmenter et les plateaux techniques vont devenir plus complexes. La téléconsultation pourrait se développer pour les patients connus du praticien et pour les urgences. Le métier d'assistante dentaire a vocation à évoluer en direction du conseil et de la prévention sur l'hygiène dentaire.



“

les entreprises libérales sont parvenues à franchir l'épreuve de la crise sanitaire sans rupture de trajectoire majeure.

“

les tensions qui sont apparues au cours de cette période ont exacerbé des phénomènes de fond généralement considérés comme étant secondaires mais dont l'importance ne peut plus être ignorée.

“

4 défis majeurs nécessitent une évolution de la GRH et de l'organisation des activités :

- l'évolution structurelle des entreprises au sein de chacune des branches ;
- la diffusion rapide des innovations technologiques dans les process et les routines organisationnelles ;
- la porosité croissante des domaines d'activité génératrice d'une concurrence accrue ;
- la croissance des exigences qualitatives et quantitatives des clients comme des patients.

## CONCLUSION

Les données, les témoignages et les analyses mobilisés au cours de l'étude montrent que les entreprises libérales sont parvenues à franchir l'épreuve de la crise sanitaire sans rupture de trajectoire majeure. Comme pour l'ensemble des secteurs d'activité français, les dispositifs d'aide à l'économie qui ont été très rapidement mis en place ont naturellement aidé ce passage. Mais les entreprises du champ de l'OMPL – structure employeuses à l'activité réglementée – ont bénéficié de forces intrinsèques inhérentes à leurs spécificités. Elles ont aussi fait preuve de capacités d'adaptation et d'innovation qui ont permis d'amortir presque instantanément l'effet des contraintes et des limitations imposées.

Néanmoins, les tensions qui sont apparues au cours de cette période ont exacerbé des phénomènes de fond généralement considérés comme étant secondaires mais dont l'importance ne peut plus être ignorée. En effet, l'évolution structurelle des entreprises au sein de chacune des branches, la diffusion rapide des innovations technologiques – notamment numériques – dans les process et les routines organisationnelles, la porosité croissante des domaines d'activité génératrice d'une concurrence accrue et la croissance des exigences qualitatives et quantitatives des clients comme des patients sont quatre défis majeurs qui ont déjà été largement étudiés par l'OMPL. En revanche, ces défis ne pourront pas être relevés par les entreprises sans une évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'organisation des activités.

Plusieurs résultats de l'étude nous conduisent à conclure en mettant en exergue les quatre points suivants.

### 1. 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 qualité de vie au travail (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. En d'autres termes, 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.

### 2. 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 aussi des vecteurs 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.

### 3. FAIRE CORRESPONDRE LA FORMATION AUX BESOINS DE TERRAIN

Les modèles de GRH plus collaboratifs sont aussi 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.

### 4. PRENDRE EN COMPTE LA RECONNAISSANCE

D'autre part, ce type d'action participe 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 transparaît 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.

In fine, cette étude a permis de mettre en perspective l'accélération des mutations qui avaient déjà été repérées antérieurement mais, surtout, elle a conduit à mettre en perspective un réel besoin de redéfinition de la gestion des ressources humaines au sein du champ de l'OMPL. Incidemment, cet effort permettrait de revaloriser les métiers qui, s'ils jouissent encore d'une certaine attractivité, se voient de plus en plus remis en question. Cette évolution ne peut se faire sans l'adhésion des professionnels libéraux qui, culturellement, doivent se muer en chefs d'entreprises libérales.



## BIBLIOGRAPHIE

- Altares. (2021a). **Étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France : trimestre 4 et bilan 2020**. Colombes : Altares.
- Altares. (2021b). **Étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France au 2<sup>e</sup> trimestre 2021**. Colombes : Altares.
- Amsili, S. (2020). **Télétravail : les salariés le plébiscitent mais veulent plus de garde-fous**. Les Échos, 09/06.
- Aussilloux, V., Mavridis, D., Baïz, A., & Garrigue, M. (2021). **Les effets de la crise COVID-19 sur la productivité et la compétitivité : deuxième rapport**. Paris : Conseil national de la productivité.
- Banque de France. (2021). **Les défaillances d'entreprise – France août 2021**. Stat Info (09/2021). Paris : Banque de France.
- Banque de France. (2022). **Projections macroéconomiques – France mars 2022**. Paris : Banque de France.
- Bellini, S., & De Carvalho, D. (2022). **Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre**. Innovations(Prépublication), pp. I-XXX. doi:10.3917/inno.pr2.0124
- Berg, N. (2020). **La grande peur de l'an 2020 : le bug du coronavirus et le grand confinement**. Futuribles, 2020/4(437), pp. 43-52.
- Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P., & Dedieu, F. (2020). **COVID-19 : une crise organisationnelle**. Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Bpifrance Le Lab. (2021). **73<sup>e</sup> enquête de conjoncture semestrielle auprès des PME**. Maisons-Alfort : Bpifrance.
- Brugière, A., Robin, É., & Babulé, K. (2021). **Travail à distance, travail confiné ? Enjeux numériques (14)**, pp. 35-39.
- Buari, A.-M., Le Brigand, T., & Umarov, A. (2018). **Étude de la sinistralité automobile par des méthodes de machine learning**. Brest : Euria – Euro-Institut d'Actuariat.
- Cabinet Rapelli. (2021). **Enquête en ligne réalisée du 10 juillet au 30 septembre 2021. Entreprises libérales : une étude pour préparer l'avenir**. Orléans: Cabinet Rapelli.
- DARES. (2022a). **Résultats complets mars 2022**. Enquête Acemo flash. Paris : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.
- DARES. (2022b). **Séries chronologiques de mai 2020 à mars 2022**. Enquête Acemo flash. Paris : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.
- Drouin, P., Bertrand-Dubois, D., Provost Savard, Y., & Champagne, É. (2019). **La relation entre le bien-être eudémonique et hédonique au travail : vers une compréhension de sa direction**. Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes, 12, pp. 12-23.
- Grimault, V. (2020). **Télétravail : la France prise de vitesse**. Alternatives économiques, 4 (400), pp. 44-45.
- Guerini, M., Nesta, L., Ragot, X., & Schiavo, S. (2020). **Dynamique des défaillances d'entreprises en France et crise de la COVID-19**. Dans OFCE, L'économie française 2021 (pp. 102-110). Paris : La Découverte.
- Houbedine, M. (2022). **Télétravail durant la crise sanitaire : quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?** DARES Analyses (9), pp. 1-8.
- INSEE. (2021a). **Description des emplois salariés 2008-2019**. Bases Tous salariés – Fichiers détail. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2021b). **Après l'épreuve, une reprise rapide mais déjà sous tensions**. Note de conjoncture. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2021c). **Les effets sectoriels de la crise du COVID-19 à l'horizon de la fin 2022 : un chiffrage du « terrain perdu » par rapport aux tendances d'avant-crise**. Note de conjoncture. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2022a). **Fichier StockUniteLegale du 1<sup>er</sup> mars 2022. Base Sirene des entreprises et de leurs établissements**. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2022b). **Fichier StockEtablissement du 1<sup>er</sup> mars 2022. Base Sirene des entreprises et de leurs établissements**. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2022c). **Construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels. Indice de chiffre d'affaires – Marché intérieur et export – Série mensuelle brute**. Montrouge : INSEE.
- INSEE. (2022d, avril 05). **Chiffres-clés. Récupéré sur Tableau de bord de la conjoncture : [www.insee.fr/fr/statistiques/2107840#titre-tousSecteurs](http://www.insee.fr/fr/statistiques/2107840#titre-tousSecteurs)**
- Jauneau, Y. (2022). **En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé**. INSEE Focus (263). Récupéré sur [www.insee.fr/fr/statistiques/6209490#consulter](http://www.insee.fr/fr/statistiques/6209490#consulter)
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéaut, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). **Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de COVID-19 a changé pour les Français**. Population & sociétés, 7 (579), pp. 1-4.
- Landier, H. (2012). **L'entreprise vue d'en haut et l'entreprise vue d'en bas : différence de perspective ou différence culturelle ?** Management & sciences sociales, 12, pp. 101-107.
- Macorig-Venier, F. (2021). **La prévention des difficultés et l'état d'urgence sanitaire : suite et bientôt fin ?** Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique, 08|2021 (02), pp. 417-424.
- Macron, E. (2020). **Adresse au Français du 12 mars 2020**. Paris : Élysée.
- Mincke, C. (2021). **Le virus de la démocratie**. La Revue nouvelle, 2021/1 (1), pp. 2-8.
- Morel, F., & Laye, S. (2021). **Face au mur des faillites d'entreprises : comment mieux protéger les salariés**. Paris, Bruxelles : Institut Thomas More.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). **Millennials in the workplace : a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance**. Journal of business and psychology, 25 (2), pp. 225-238.
- OMPL. (2014). **Salariés des entreprises libérales : une qualité de vie au travail globalement reconnue mais à améliorer localement**. Paris : OMPL.
- OMPL. (2018a). **Études d'huissiers de justice : de l'état des lieux à la prospective**. Paris : OMPL.
- OMPL. (2018b). **Qualité de vie au travail globalement positive mais à améliorer localement**. Paris : OMPL.
- OMPL. (2019a). **Cliniques vétérinaires : de l'état des lieux à la prospective**. Paris : OMPL.
- OMPL. (2019b). **Entreprises libérales : territoires et compétences**. Paris : OMPL.



- OMPL. (2019c). **Le numérique dans les entreprises libérales.** Paris : OMPL.
- OMPL. (2020a). **OMPL : 15 ans au service de 13 branches d'entreprises libérales.** Paris : OMPL.
- OMPL. (2022b). **Baromètre « Entreprises ».** Paris : OMPL.
- OMPL. (2022c). **Baromètre « Salariés ».** Paris : OMPL.
- OMPL, Kuperholc, J.-J., Brochier, D., & Cunéo, B. (2019). **On en apprend tous les jours : les apprentissages informels dans les entreprises libérales.** Paris : L'Harmattan.
- Payre, S. (2017). **Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement.** Revue de gestion des ressources humaines, 104 (2), pp. 35-60.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). **Happiness at work : developing a shorter measure.** Journal of management & organization, 27 (3), pp. 460-480.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). **Climat social et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ?** Revue québécoise de psychologie, 21 (3), pp. 179-200.
- Sax, C., & Eddelbuettel, D. (2018). **Seasonal adjustment by X13ARIMA-SEATS in R.** Journal of statistical software, 87 (11), pp. 1-17.
- Taskin, L. (2021). **Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-COVID.** Regards économiques (164), pp. 13-19.
- Tordo, F. (2020). **Le psychisme à l'épreuve du confinement. Recherches & éducations.** [En ligne] (HS)Juillet). doi:https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.10138
- Tufféry, S. (2017). **Data mining et statistique décisionnelle : la science des données.** Paris : Technip.
- Urssaf. (2022). **Nombre d'établissements employeurs et effectifs salariés du secteur privé.** Base Open.urssaf. Montreuil: ACOSS.



# + de 200 publications depuis 2005

## 41 études statistiques

- ① Entreprises d'architecture (3)
- ① Entreprises d'économistes de la construction (4)
- ① Entreprises d'experts en automobiles (3)
- ① Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (4)
- ① Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- ① Cabinets d'avocats (4)
- ① Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- ① Études d'huissiers de justice (2)
- ① Cabinets dentaires (4)
- ① Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (3)
- ① Cabinets médicaux (3)
- ① Pharmacie d'officine (4)
- ① Cliniques vétérinaires (4)

## 20 études prospectives

- ① Entreprises d'économistes de la construction (1)
- ① Entreprises d'experts en automobile (1)
- ① Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (2)
- ① Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- ① Cabinets d'avocats (2)
- ① Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- ① Études d'huissiers de justice (2)
- ① Cabinets dentaires (2)
- ① Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (1)
- ① Cabinets médicaux (2)
- ① Pharmacie d'officine (2)
- ① Cliniques vétérinaires (2)

## 25 études thématiques

- ① Turnover : cabinets dentaires (2008), pharmacie d'officine (2010)
- ① Emploi des séniors : laboratoires de biologie médicale (2010)
- ① Emploi et trajectoires professionnelles : entreprises d'économistes de la construction (2011), entreprises de géomètres (2010), entreprises d'architecture (2010), pharmacie d'officine (2010)
- ① Temps partiel et qualifications, cliniques vétérinaires (2011)
- ① Emploi à temps partiel, pharmacie d'officine (2013)
- ① Expertise automobiles en Europe (2014)
- ① Insertion professionnelle des salariés en contrat d'apprentissage : cabinets dentaires (2014), pharmacie d'officine (2015)
- ① Chômage des pharmaciens adjoints (2015)
- ① Externalisation dans les cabinets d'avocats (2016, 2017)
- ① Application de la grille de classification, pharmacie d'officine (2017)
- ① Bac professionnel dans les entreprises de géomètres (2019)
- ① Construction de projets professionnels des étudiants vétérinaires et des ASV (2019)
- ① Plateforme emploi-compétences, entreprises d'architecture (2019)
- ① Emploi des travailleurs handicapés, laboratoires de biologie médicale (2020)
- ① Égalité professionnelle : cabinets médicaux (2010), laboratoires de biologie médicale (2010, 2020)
- ① L'équipe dentaire en Europe (2021)
- ① Cabinets dentaires (en cours)

## 30 baromètres annuels

- ① Baromètre OMPL (2005, 2016, 2017, 2018, 2020)
- ① Baromètres secteurs (2005, 2016, 2017, 2018, 2020)
- ① Baromètres branches (2005, 2016, 2017, 2018, 2020)
- ① Baromètres régionaux (2005, 2016, 2017, 2018, 2020)

## 12 études transverses

- ① Chômage des salariés (2013)
- ① Qualité de l'emploi (2013)
- ① L'emploi à temps partiel, choisi ou subi par les salariés ? (2013)
- ① Qualité de vie au travail (2014 et 2017)
- ① Entreprises libérales et territoires (2013 et 2019)
- ① Le numérique dans les entreprises libérales (2019)
- ① Apprentissages informels (2019)
- ① OMPL : 15 ans au service de 13 branches d'entreprises libérales (2020)
- ① Cartographie des mobilités (2021)
- ① Effets de la crise sanitaire au niveau des entreprises libérales et des salariés (2022)

