

## Un employeur engagé, qui favorise la promotion par la formation

# 12 %

Près de 12 % de nos collaborateurs (ETP) étaient engagés en 2023 dans des parcours de formation qualifiante, une proportion trois fois supérieure à 2019 (4 %).

### **Le secteur du soin et de la santé en Europe fait face à une demande sans précédent de personnels qualifiés.**

Selon l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), le nombre de recrutements d'infirmiers et d'aides-soignants nécessaire en Europe de l'Ouest est estimé à 1,2 million à l'horizon 2026. Ces besoins sont le résultat d'un double enjeu : remplacer les 720 000 professionnels qui partent à la retraite et créer 480 000 nouveaux postes pour répondre à l'augmentation des besoins, liée au vieillissement de la population. Pourtant, les systèmes de formation actuels ne peuvent satisfaire que 60 % de cette demande, laissant un déficit annuel d'environ 100 000 soignants en Europe.

**La France ne fait pas exception.** Avec seulement 12,9 médecins et infirmiers pour 1 000 habitants, notre pays est en retard par rapport à plusieurs pays européens, comme par exemple la Norvège (23,5), l'Allemagne (16,5) ou encore les Pays-Bas (15,3). Si cette pénurie repose en grande partie sur une insuffisance du nombre de diplômés, il ne s'agit pas d'un problème d'attractivité.

Selon une récente étude Ipsos-Fondation Clariane (lire encadré ci-dessous), les jeunes Français placent les métiers du soin et de la santé en deuxième place en termes d'attractivité.

### **Face à ces enjeux, Clariane se positionne comme un acteur clé de la formation et du recrutement en établissements de santé et de soins de longue durée.**

Avec l'Université Clariane, qui regroupe l'ensemble des formations proposées, le Groupe se donne les moyens de faire vivre la formation tout au long de la vie, en promouvant l'apprentissage, la validation des acquis de l'expérience (VAE), les parcours de reconversion avec le dispositif « Passerelles », les centres de formation internes.

**En créant des opportunités de carrière attractives et en misant sur la montée en compétence, le groupe Clariane agit non seulement pour pallier la pénurie actuelle, mais aussi pour renforcer l'attractivité du secteur. Ces initiatives permettent d'offrir un cadre professionnel valorisant et garantissent une qualité des soins optimale aux résidents et patients.**

### **Étude : les jeunes Européens plébiscitent les métiers de la santé et du soin**

Les jeunes Européens classent la santé et le soin comme 3<sup>e</sup> secteur professionnel le plus attractif (45 %) au niveau européen derrière ceux du luxe (51 %) et de l'éducation (47 %). Et il est même en deuxième position pour les jeunes Français ! C'est ce que révèle l'enquête Ipsos-Fondation Clariane publiée en janvier 2024. Pour une très forte majorité de jeunes Européens (plus de 8 sur 10), c'est le sentiment d'utilité, avant tout autre aspect, qui motive leur intérêt pour les métiers de la santé et du soin. Et 77 % considèrent que c'est un métier dont on peut être fier.

Retrouvez l'étude complète *L'attractivité des métiers de la santé et du soin auprès des jeunes Européens*, Ipsos-Fondation Clariane sur [clariane.com](https://www.clariane.com)

La promotion sociale interne est au cœur de la promesse employeur de Clariane. Proposer de nouvelles perspectives à des collaborateurs désireux de donner une nouvelle orientation à leur carrière fait aussi partie de sa responsabilité sociale. Apprentissage et alternance, validation des acquis de l'expérience, formation continue, reconversion professionnelle : ces programmes permettent d'augmenter la part des collaborateurs recrutés et promus en interne.

## Université Clariane

### Accélérer le développement des programmes qualifiants

Dans le cadre de sa transformation en société à mission, Clariane a inauguré en 2023 l'Université Clariane, une initiative ambitieuse pour accélérer le développement des programmes qualifiants et certifiants, à destination de ses collaborateurs mais aussi des publics externes.

Trois objectifs stratégiques guident cette initiative :

- **structurer l'offre de formation** en quatre académies thématiques (soin, hospitalité et services, management, leadership) ;
- **renforcer la visibilité des programmes** auprès des salariés et des candidats externes, pour favoriser le recrutement et l'attractivité des métiers ;
- **développer des programmes diplômants et certifiants**, adaptés aux besoins identifiés par des comités pédagogiques dédiés.

En 2023, cette démarche s'est traduite par des résultats concrets :

- **40 542 salariés** ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année ;
- **804 792 heures de formation** ont été réalisées à l'échelle du Groupe ;
- **chaque pays membre de Clariane propose des formations ciblées** en fonction des besoins locaux, pour tous les niveaux de l'organisation.

## L'apprentissage

### Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a fait de l'apprentissage un pilier stratégique pour former la nouvelle génération de professionnels aux métiers du soin et de la restauration, avec un focus particulier sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers.

En 2020, le Groupe a marqué un tournant en devenant le premier acteur en France à créer un centre de formation d'apprentis (CFA) dédié aux métiers du soin. Depuis début 2024, Clariane a accompagné 1 692 alternants, dont :

- **427 candidats** au diplôme d'État d'aide-soignant (DEAS) ;
- **38 candidats** pour devenir Infirmier diplômé d'État (IDE) ;
- **129 futurs cuisiniers** ;
- **183 masters** en direction d'établissement (Master DE).

Dans le cadre de cet accompagnement, Clariane porte une attention particulière à l'inclusion : en 2024, 27 % des apprentis accueillis cette année proviennent de quartiers prioritaires de la ville (QPV).

L'apprentissage, vecteur de formation et de recrutement, fait chaque jour la preuve de son efficacité. Mais il reste un levier sous exploité dans le secteur : Clariane estime que si l'ensemble des employeurs, publics et privés, s'engageaient de manière équivalente, **il serait possible d'augmenter de 50 % en cinq ans le nombre de diplômés paramédicaux en France.**

## Sept dates clés

2003

Création du premier centre de formation du Groupe, qui se structure et se professionnalise pour devenir l'Académie Korian.

2016

L'Académie Korian prend une nouvelle dimension et devient un réseau d'académies à travers l'Europe.

2017

Première cérémonie de remise des diplômes par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

2020

Création en France du premier centre de formation des apprentis (CFA) d'entreprise dédié aux métiers du soin. Lancement avec Accor, Sodexo et Adecco du premier CFA des Chefs.

### Le CFA Clariane des métiers du soin

Le centre de formation d'apprentis (CFA) des métiers du soin, créé par Clariane, propose une formation spécifique au diplôme d'État d'aide-soignant (DEAS). Accessible par la voie de l'apprentissage, cette formation se décline en deux options : classique (dix-huit mois) ou accélérée (onze mois).

La pédagogie du CFA repose sur un équilibre entre enseignement théorique et formation pratique sur le terrain. Près de 50 % du temps de formation est réalisé directement au sein des établissements du réseau Clariane.

### Le CFA des Chefs

En 2020, Clariane lance avec Accor, Accor Invest, Adecco et Sodexo, le centre de formation des Chefs, le premier centre de formation des apprentis inter-entreprises dédié aux métiers de la restauration. Depuis, Disneyland Paris a rejoint l'aventure. Présent à Paris, Lyon, Marseille, Nice, Toulouse, et Bordeaux, le CFA des Chefs propose des formations en apprentissage diplômantes aux jeunes de 16 à 29 ans pour devenir un professionnel de la restauration.

## Validation des acquis de l'expérience

### Diplômer les actifs expérimentés

La validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue un outil essentiel de formation et de valorisation des compétences pour les collaborateurs de Clariane. Ce dispositif offre aux salariés justifiant d'une expérience professionnelle la possibilité d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, sans interrompre leur activité ni reprendre un cursus scolaire classique.

Depuis fin 2022, Clariane a ouvert l'accès à la VAE aux personnels exerçant en tant qu'aides-soignants, y compris ceux en contrat à durée déterminée (CDD). Cette initiative a permis à plus de **1 147 collaborateurs en 2023** en France de s'engager dans un dispositif associant formation et validation des acquis pour obtenir des diplômes variés : diplôme d'aide-soignant, diplôme d'État infirmier, diplôme en rééducation...

Les résultats témoignent de l'efficacité de cette approche :

- **78 % de taux de réussite global ;**
- **68 % de réussite pour le diplôme d'aide-soignant,** soit plus du double de la moyenne nationale (30 %).

Ces performances sont directement liées à l'accompagnement renforcé proposé par les tuteurs de l'Université Clariane, qui assurent un suivi individualisé tout au long du processus.

## Reconversion professionnelle

### Avec « Passerelles », l'accès aux métiers du soin

Lancée en avril 2021, l'initiative « Passerelles » repose sur le dispositif Transitions collectives de l'État français, conçu pour accompagner les entreprises dans la gestion de leurs effectifs. « Passerelles » offre une opportunité unique aux salariés d'autres secteurs, tels que les services ou la grande distribution, de se reconverter vers les métiers du soin grâce à des formations qualifiantes menant notamment au diplôme d'aide-soignant.

Ce parcours en immersion au sein des établissements Clariane s'adresse en particulier aux professionnels en deuxième partie de carrière, désireux de donner un nouvel élan à leur vie professionnelle. À l'issue de leur formation, et sous réserve de l'obtention de leur diplôme, ces personnes sont embauchées en CDI dans le réseau Clariane.

Depuis 2022, trente-six collaborateurs de Monoprix et Derichebourg Multiservices ont pu évoluer vers le métier d'aide-soignant. Au terme de leur formation, ces diplômés ont été intégrés aux effectifs de Clariane France en contrat à durée indéterminée (CDI).

2021

Formation professionnelle qualifiante : le projet « Passerelles », dispositif de reconversion de salariés en cours de carrière vers les métiers du soin.

2023

Lancement de l'Université Clariane qui regroupe l'ensemble des formations proposées par Clariane à ses collaborateurs, en interne ou avec les écoles et instituts partenaires.

2024

Clariane, Top Employer Europe.

# Chiffres clés

Une politique de formation qui s'inscrit dans une stratégie de ressources humaines globale avec l'ambition d'être l'employeur de référence du secteur

**60 000**

**collaborateurs** dans le Groupe, dont **25 500** en France.

**804 792**

**heures de formation** ont été dispensées en 2023.

**27 %**

**de nos alternants** sont issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV).

**65 %**

**des apprentis** intègrent les effectifs du Groupe en CDI à l'issue de leur formation. Un tiers poursuivent leurs études.

**7,5 ans**

L'**ancienneté moyenne** s'établit à 7,5 ans en 2023 versus 6,7 ans en 2019.

**80 %**

**des aides-soignants** recrutés en France en 2023 étaient issus des filières de formation de l'entreprise.

**1 147**

**collaborateurs** engagés dans un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) en France en 2023.

**1 692**

**alternants** accompagnés au sein de Clariane depuis début 2024, dont **427** pour le diplôme d'État d'**aide-soignant** (DEAS), **38** pour devenir **infirmier diplômé d'État** (IDE), **129** **cuisiniers**, **183** en **master directeur/directrice d'établissement** (DE).

**81 %**

**des effectifs** de Clariane en Europe sont des femmes. Elles représentent **54 % du Top Management**.

**2 700**

Plus de 2 700 **collaborateurs engagés dans un parcours diplômant** avec l'Université Clariane, qui regroupe l'ensemble des formations du Groupe, depuis son inauguration en décembre 2023.

**473**

Le CFA des métiers du soin, interne à Clariane, a accompagné **473 alternants** depuis sa création en 2020. Ils sont **85** pour cette seule année 2024.

**120**

**diplômes** différents au sein de l'Université Clariane.



## Clariane reçoit la distinction Top Employer Europe 2024

L'obtention de cette distinction est une première pour une entreprise du secteur de la santé et du médico-social. Cette distinction a été attribuée à Clariane à la suite des audits effectués par le Top Employers Institute, organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail. Ces audits couvrent

350 pratiques RH réparties en 20 thématiques, parmi lesquelles la stratégie de gestion des talents, l'environnement de travail, l'acquisition des talents, la formation et le développement des compétences, le bien-être au travail, ou encore la diversité et l'inclusion.