

# ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DU PRENDRE SOIN ET DU LIEN

**Un *turnover*  
lourd de conséquences  
pour les structures.  
Quelles pistes de solutions ?**

Jean-Yves OTTMANN



**MÉTROPOLE**

**GRAND LYON**

**Mai 2023**  
**Métropole de Lyon**

Commanditaire  
**DSHE**  
**Pôle Personnes Âgées, Personnes Handicapées (PAPH)**  
**Projet Métropolitain des Solidarités**

Coordination  
**Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP)**  
**Jean-Loup Molin**

Enquête / Rédaction  
**Jean-Yves Ottmann<sup>1</sup>**

Réalisation  
**Céline Ollivier**

---

<sup>1</sup> Jean-Yves Ottmann est sociologue du travail et des organisations et docteur en gestion des ressources humaines.  
Il est chercheur associé à l'Université Paris-Dauphine PSL et enseigne dans le supérieur.  
Il accompagne les organisations dans la compréhension de leurs problématiques humaines.  
[jean-yves@jyoconseil.com](mailto:jean-yves@jyoconseil.com)

La Métropole de Lyon agit en faveur de l'emploi dans les services d'aide à la personne, à domicile comme en institution, qui font comme on le sait partie des métiers en tension : soutien aux dispositifs d'insertion animés par la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'emploi (MMI'e), campagnes de communication, etc.

Au-delà, elle a souhaité engager une réflexion de fond sur les facteurs d'engagement dans ces métiers : comment expliquer leur manque d'attractivité ? Comment expliquer la difficulté des employeurs à fidéliser leurs salariés ? Quelles solutions peut-on apporter aux difficultés constatées ?

Certaines problématiques sont bien connues (problèmes d'image des métiers et du secteur, de conditions de travail ou de rémunération par exemple), ce qui ne signifie pas pour autant que les réponses à leur apporter soient simples à imaginer et à mettre en place. D'autres semblent moins balisées, à l'instar des conditions de la formation initiale à l'heure de Parcoursup, des pratiques managériales, ou encore des représentations et stéréotypes concernant l'âge, le genre ou l'ethnicité qui influencent à la fois les individus (usagers, professionnels, managers, décideurs) et les organisations dans leurs pratiques et dans leurs choix.

Pour explorer ces sujets, la direction de la prospective (DPDP) a conduit plusieurs enquêtes, sur le principe : une enquête = un prisme. Il s'agit d'enquêtes qualitatives légères qui ne garantissent pas une représentativité des résultats mais font apparaître des situations, des représentations et des analyses intéressantes pour la réflexion.

## Attractivité des métiers du prendre soin et du lien : les enquêtes

- Un *turnover* lourd de conséquences pour les structures. Quelles pistes de solutions ?
- De la violence des situations de travail au travail institutionnel de la violence : les enjeux du collectif de travail
- Les facteurs d'engagement dans le métier
- Les écoles de travail social à la croisée des chemins : enquête dans l'agglomération lyonnaise
- Regards croisés de jeunes en formation et de formateurs
- Parcours migratoires et relations interculturelles dans les métiers de l'aide à domicile

Les résultats de ces enquêtes que nous partageons à travers cette série de cahiers s'inscrivent dans une logique de work in progress. Ils constituent une « matière à réfléchir », une « matière à réagir », une « matière à discuter ».

Ils donneront lieu dans une deuxième étape à l'élaboration d'un document de capitalisation de l'ensemble des enseignements qui auront été collectés sur les différents terrains et au gré des séances de partage avec la communauté professionnelle.



# SOMMAIRE

<b>06</b>	<b>INTRODUCTION</b>	
	Enjeux et problématique	06
	Méthodologie	06
<b>08</b>	<b>PARTIE 1. DES BESOINS VARIABLES</b>	
	UN CONTEXTE TENDU PAR LA PÉRIODE PANDÉMIQUE	09
	VARIATIONS GÉOGRAPHIQUES ET SECTORIELLES	10
	POPULATION	11
<b>14</b>	<b>PARTIE 2. RECRUTEMENT</b>	
	MANQUE DE CANDIDATURES	15
	EFFETS DES PROGRAMMES DE FORMATION	16
	RÉMUNÉRATION	16
<b>18</b>	<b>PARTIE 3. TURNOVER</b>	
	POPULATION	19
	ÉTABLISSEMENT VS. DOMICILES	20
	REVALORISATION SALARIALE	20
<b>24</b>	<b>PARTIE 4. SOLUTIONS</b>	
	FORMATION	25
	RÉMUNÉRATION	25
	RECRUTEMENT	25
	MANAGEMENT ET HORIZONTALITÉ	27
<b>29</b>	<b>CONCLUSION ET PISTES DE TRAVAIL</b>	
<b>30</b>	<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b>	

# INTRODUCTION

## ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE

Ce travail exploratoire s'inscrit dans une commande large de la Direction de la prospective de la Métropole Grand Lyon sur la question de l'attractivité des métiers de la dépendance (et, plus largement, du secteur sanitaire et social). Cette question générale a été « découpée » en question plus précises et en angles de travail, chacun traité par des équipes différentes.

Ce rapport se concentre sur un de ces angles de la question : les dimensions organisationnelles du sujet : dans quelle mesure les différents types d'organisations et de structures du secteur sont-ils confrontés à la question, font-ils face à des dimensions systémiques (concurrence privé/public, territoires, etc.), quelles sont pour eux les conséquences de cette situation et, enfin, quelles solutions développent-ils face à cela ?

## MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions, une démarche exploratoire qualitative a été réalisée auprès de personnes inscrites dans des fonctions managériales du secteur : direction, DRH, cadres de proximité. Elle s'est constituée de onze entretiens répartis au sein de huit établissements de sept organisations différentes. Les entretiens ont duré entre 42 et 64 minutes et ont été enregistrés et intégralement retranscrits avant leur analyse.

La grille d'entretien était semi-directive et abordait les points suivants (elle s'est enrichie au fil des deux ou trois premiers entretiens pour arriver à sa forme définitive) :

- **Situation actuelle d'emploi**

- Taux de vacance dans les équipes, turnover ?
- Conséquences opérationnelles de la situation ?

- **Le recrutement**

- Tendances actuelles ?
- Nouvelles méthodes de recrutement ?

- **La fidélisation**

- Raisons déclarées du turn-over ?
- Méthodes de fidélisation ?
- Formation interne

- **Rémunération**

- État des lieux, politiques et particularités de la structure ?
- Prise en charge des frais

- **Organisation du travail**

- Horaires, déplacements et pénibilité
- Management de proximité

**La répartition synthétique des entretiens est la suivante :**

- Première organisation, incluant les deux premiers établissements (privée associative) : deux directrices d'établissement et une cadre.
- Deuxième organisation, troisième établissement (privée marchande) : directrice d'établissement et une cadre.
- Cinq organisations suivantes pour respectivement les cinq établissements suivants : un directeur adjoint (privée associative), une directrice d'agence (privée marchande) et une responsable de secteur (privée marchande), une directrice d'établissement (privée associative) et une DRH (privée associative).

Plus précisément, ils se sont répartis ainsi :

N°	FONCTION	GENRE	EFFECTIF	ACTIVITÉ STRUCTURE	TYPE DE STRUCTURE
1	Directrice	F	38-44 EOTP + 8 management/ support	Aide à domicile	Privée - associative
2	Directrice générale	F	Plus de 2000 salariées	Accueil public handicapé (surtout enfants)	Privée - associative
3	Directrice d'agence	F	6 salariées sur les métiers de la dépendance (10 % de l'effectif de l'agence)	Aide à domicile (et multi-service à domicile)	Privée - marchande (franchise)
4	Directeur adjoint	H	30-40 aides à domiciles + 8-10 infirmières/ aides-soignantes	Aide à domicile	Public - GCSM
5	Responsable de secteur	F	Création de l'offre d'aide à domicile en cours	Aide à domicile (et multi-service à domicile)	Privée - marchande (franchise)
6	Directrice	F	50-60 salariés (tous métiers)	Accueil public handicapé (surtout autisme)	Privée - associative
7	Directrice	F	70-80 salariés (tous métiers)	Accueil public handicapé (polyhandicap)	Privée - associative
8	Directrice	F	90 salariés (tous métiers)	EPHAD (avec unité Alzheimer)	Privée - marchande (groupe)
9	Chef de service	H	59 personnes (sur ses unités)	Accueil public handicapé (surtout autisme)	Privée - associative
10	DRH	F	150 salariés (tous métiers)	Aide à domicile et accompagnements	Privée - associative
11	Cadre de santé	F	40-50 personnes (sur ses unités)	EPHAD (avec unité Alzheimer)	Privée - marchande (groupe)

Une analyse inductive à conduit à identifier les axes d'analyses présentés ci-après : une diversité dans les besoins (donc dans les conséquences de la faible attractivité) ; les difficultés sur le recrutement ; les difficultés sur la fidélisation ; et, enfin, les solutions expérimentées (consciemment ou non) par les structures.

La principale limite de cette démarche est la difficulté à affirmer le caractère généralisable de ses conclusions, étant donné la petite taille de l'échantillon et l'analyse du point de vue unique des fonctions d'encadrement. Toutefois, croiser ces conclusions avec les productions des équipes missionnées sur les autres angles du sujet devraient permettre d'évaluer plus précisément le potentiel de généralisation de chacune des conclusions du présent rapport.

# 1

---

## DES BESOINS

---

## VARIABLES

---

L'étude a fait apparaître dans un premier temps la nécessité de tenir compte de facteurs contextuels. Toutes les structures sont dans les faits dans des situations spécifiques, croisement de problématiques sectorielles ou structurelles et de leur environnement local (territoire, histoire organisationnelle, etc.).

## UN CONTEXTE TENDU PAR LA PÉRIODE PANDÉMIQUE

Globalement, les structures ont indiqué que les difficultés liées à l'attractivité se sont aggravées depuis deux ans (E1, E2) :

*« Avant 2020, on va dire qu'on n'a jamais eu une foule de CV. C'est-à-dire que, par mois, on devait avoir une dizaine, une douzaine de CV sur notre bureau. Très peu par rapport à une activité qui était assez haute. Et donc, on ne faisait pas de liste d'attente, on était plutôt en recherche active d'aides à domicile, parce que nous manquions de personnel. [...] Aujourd'hui, par contre, depuis début 2022, il n'y a plus aucun CV. Plus personne ne se présente. Je crois que je dois avoir un CV, voire deux par mois. C'est tout. » (E5).*

Il y a aussi eu de nombreuses démissions en 2021 (E3, E8, E9, E11). Ce dernier point semblerait toutefois se stabiliser. Concernant ces deux aspects, l'ensemble des personnes interrogées pointent un « effet décalé » de la crise Covid, période qui a particulièrement usé les équipes en place. De fait, un nombre significatif<sup>2</sup> de professionnels et de professionnelles du secteur l'auraient quitté en même temps qu'ils et elles quittaient leur structure. Le taux de démission accru de 2021 était lié à des volontés de reconversion professionnelle, et ne s'est donc pas accompagné d'un marché du travail fluide, où les personnes auraient simplement changé de structure.

À cela, s'est ajouté la question de la troisième dose de vaccin contre le Covid, obligatoire dans certains métiers qui a pu être problématique, pas forcément par « complotisme » des personnes en poste mais aussi simplement parce que les salariées ne s'en sont pas occupé avant qu'elle ne devienne obligatoire (E4).

De fait, la période actuelle assume en quelque sorte les coûts d'un fonctionnement qui a globalement été maintenu durant les pics épidémiques, mais dont les effets organisationnels se sont fait sentir en décalé.

Concrètement, cela peut entraîner de fortes difficultés pour les structures les plus touchées par le manque de personnel. Ainsi, une association est passée sur les deux dernières années d'environ 44 EOTP « terrain » à 38, et ne peut plus réaliser l'entièreté des plans d'aide ouverts (E1). Une autre est dans le même cas à encore plus grande échelle (E10). De fait, les réseaux marchands sont sollicités directement par les familles, alors qu'ils ne peuvent pas non plus répondre aux besoins (E5) :

*« La principale difficulté, c'est qu'on n'arrive pas à répondre à toutes les demandes de nos clients. Donc nos concurrents y arrivent peut-être mieux, je ne sais pas, mais en tout cas, nous, on perd des clients par manque de personnel en fait. » (E3)*

À ce sous-effectif sectoriel et structurel, s'ajoute un contexte d'absentéisme parfois significatif, en lien avec la pénibilité du métier. Une structure indique d'ailleurs avoir eu un pic d'absentéisme (et de démissions) en septembre 2021, après 18 mois de crise covid, l'attribuant à « l'épuisement » de la période (E1). Par ailleurs, s'il reste un « noyau dur » de personnes fidèles, le sous-effectif entraîne pour elles une pénibilité accrue et beaucoup de difficulté, ce qui mécaniquement faut augmenter les arrêts maladie (E2). Il est de ce fait à craindre une spirale d'aggravement de la situation, où la pénibilité entraînerait des reconversions, qui entraînerait du sous-effectif, qui entraînerait de la pénibilité, etc.

L'étude confirme donc un état des lieux pessimiste de la question au niveau sectoriel. À un manque d'attractivité plus ancien s'ajoute les conséquences de la période Covid, ce qui conduit les structures à des situations où leur bon fonctionnement ne semble plus garanti.

<sup>2</sup>La méthode qualitative ici déployée ne permet pas de l'évaluer.

## VARIATIONS GÉOGRAPHIQUES ET SECTORIELLES

À cette tendance globale, viennent toutefois s'ajouter des situations locales pouvant varier.

On peut en effet identifier des phénomènes qui aggravent les conséquences de la faible attractivité :

La gentrification des espaces entraîne une problématique pour les structures des zones concernées (établissements comme domicile) : leur offre de métier étant peu qualifiée et faiblement rémunérée, leur population cible quitte le bassin d'emploi pour des zones plus abordables. Ensuite, elles cherchent des emplois à proximité de leur nouveau lieu de résidence.

*« Notre secteur est devenu aujourd'hui très attractif en termes de population et les loyers sont devenus exorbitants. Les personnes s'éloignent de plus en plus. J'avais déjà vécu un phénomène où les gens partaient vivre dans l'Ain. Maintenant, c'est un phénomène de gens qui vont vivre vers Tarare, sauf qu'ils ne continuent pas à travailler chez moi. Il leur faudrait une heure pour venir travailler. Ce que je veux dire, c'est qu'il y a aussi cette notion-là. C'est l'accès au logement. Je veux avoir un petit extérieur, eh bien je pars et je pars loin. On a perdu des salariés pour ces raisons-là. En fait, en nombre, j'ai perdu 4 auxiliaires de vie entre 2020 et 2021 à deux-trois mois d'écart et à chaque fois, des personnes qualifiées. » (E1)*

Pour les organisations qui assurent des interventions à domicile, privées marchandes comme associatives ou publiques, les zones de faible densité urbaine (ruralité, villages et petites villes) sont problématiques : il faut que les intervenantes disposent du permis de conduire, et souvent d'un véhicule personnel. Il n'est en effet pas possible de passer d'une intervention à une autre en transports en commun ou à pied. Cette problématique subit même une forme de « cercle vicieux ». En effet le secteur « couvert » par chaque structure tend à être défini par le nombre d'habitants de la zone (donc par un besoin théorique / probable) et non par sa surface. De fait, ils sont étendus, ce qui augmente d'autant les possibles zones d'intervention des salariées. Au de-là même de l'attractivité, c'est une réelle barrière à l'embauche de candidates pourtant motivées (E5). Ce point peut aussi être un problème pour les structures d'accueil dans lesquelles il faut accompagner les résidents à l'extérieur (E6).

D'autres phénomènes font varier l'attractivité des structures.

Concernant les établissements d'accueil de public handicapé, la situation est bien plus tendue pour ceux qui accueillent des adultes (E2), car les congés sont plus intéressants dans les établissements pour enfants, qui ferment durant les vacances scolaires (E6) :

*« Nous, les salariés, ils sont à 35 heures et ils n'ont pas de congés trimestriels. D'autres associations ont fait des choix différents et/ou ils ont compensé d'une certaine manière les congés trimestriels ou alors, ils les ont gardés en les appelants autrement. Et donc, voilà, donc là, pour le coup, nous, on ne fait pas le poids. À rémunération égale, si le voisin d'à côté, il propose 15 jours de plus de vacances. » (E9)*

Certains de ces derniers ne sont qu'à 50 % de leurs besoins en salariés permanents, et ne peuvent donc pas atteindre un effectif complet même en recourant à l'intérim. Le secteur privé peut dans ce cas aussi être dans l'incapacité de répondre aux demandes du territoire, entraînant ainsi un manque structurel, et non juste un report de richesse vers le secteur marchand (E3).

Concernant la dépendance vieillesse plus spécifiquement, certaines zones voient leur besoin en personnel baisser car le public demandeur est moins nombreux. En effet, par suite des premiers pics épidémiques du Covid (E8), lorsque les taux de décès ont été importants sur un territoire ou au sein d'une structure, les besoins peuvent avoir significativement baissé. C'est parfois particulièrement perceptible au niveau des établissements (un de ceux interrogés était à moins de 80 % d'occupation).

D'une manière similaire, des territoires à proximité d'EPHAD durement frappés par le COVID peuvent voir les demandes d'aide à domicile fortement diminuer même si la mortalité générale est restée « normale » : les personnes âgées vont occuper les « places libérées » dans l'établissement à la suite de la pandémie, sans que ce soit pour le moment compensé par de nouvelles demandes (E4). La défiance récente envers les EPHAD, et plus particulièrement ceux privés marchands (E8), pourrait toutefois à terme inverser cette tendance en faisant augmenter la demande d'aides à domicile.

Enfin, des phénomènes peuvent compenser en partie les conséquences de la faible attractivité.

L'accessibilité des structures en transport en commun est notamment un critère central de leur attractivité (E6, E7) :

*« Moi, je vous dis, j'ai un arrêt de bus juste en sortant la ligne de tramway, on est à dix minutes de la ligne de tramway. Mais, par exemple un établissement à la campagne, enfin, je veux dire, j'en ai plein en tête. Si, admettons, l'employeur ne met pas à dispo, je dis n'importe quoi une carte essence ou favoriser un peu son quotidien, et bien, la fidélisation risque d'être compliquée, vous voyez ? » (E8)*

Les écarts de discours dans les entretiens recueillis pour cette étude ont ainsi été particulièrement marqués à ce propos : les structures bien desservies déclarent manquer bien moins de candidatures à l'heure actuelle (même si elles constatent quand même que la situation est plus difficile qu'avant). Si ce point peut difficilement être modifié pour les établissements déjà existants, il peut par contre être pris en compte dans les projets d'implantation de nouveaux établissements.

## POPULATION

La structure socio-démographique des métiers concernés par ces problèmes d'attractivité est aussi à prendre en compte.

Dans le secteur de l'aide à domicile, 60 % de personnes sont sans qualification (aides à domicile) et 40 % sont diplômées (auxiliaires de vie sociale - AES) :

*« Sur notre équipe d'intervenants à domicile, 40 % de nos effectifs sont des aides à domicile, c'est-à-dire des personnes qui n'ont pas de diplôme du secteur. Puisque c'est un métier qu'on peut faire sans diplôme. 40 % de nos salariés sont dans cette situation-là. Et 60 % d'entre elles sont diplômées. Elles sont ou auxiliaires de vie sociale, ou aujourd'hui on appelle ça AES (accompagnant éducatif et social) ou assistantes de vie aux familles. Globalement, ce sont les trois grands métiers, les trois grands noms de nos secteurs d'activité. Nos aides à domicile, quand elles sont intéressées et impliquées par ce métier-là, on les forme bien sûr et on les fait accéder à un diplôme. Mais aujourd'hui, ça c'est ce qu'on arrive à préserver malgré la baisse, on est toujours dans ces ratios-là : 40 % de non-diplômées et 60 % de diplômées. Ce sont les deux grandes catégories de nos salariés. » (E1)*

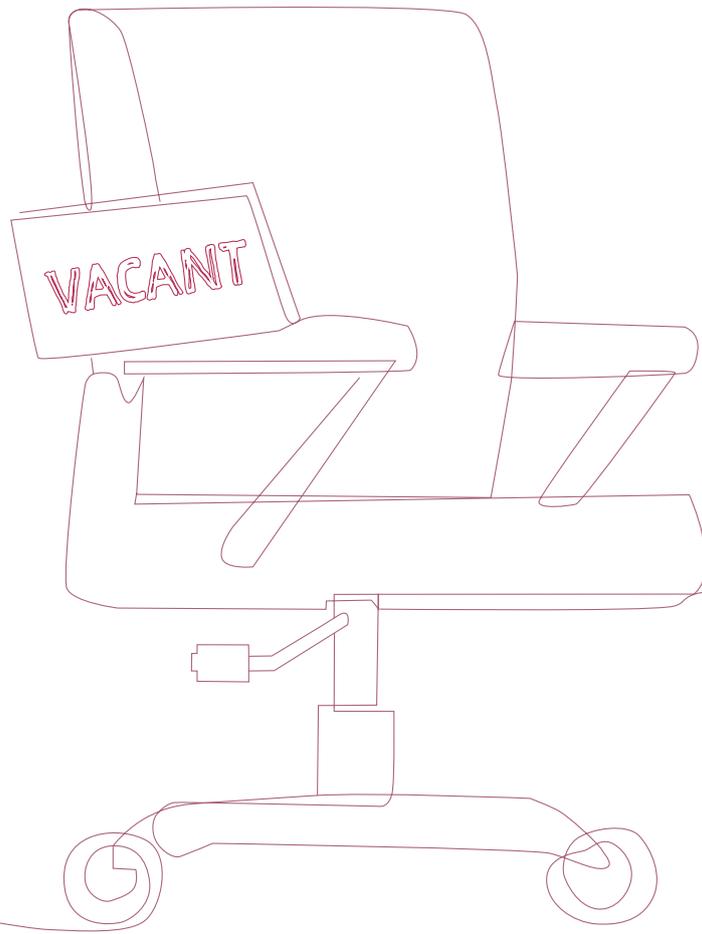
Sur ces métiers, passer le diplôme est la seule évolution possible, modulo l'accès à des fonctions d'encadrement, qui est une situation rare. Les structures accompagnent volontiers les personnes dans cette démarche, via des parcours en VAE pour le Diplôme d'Etat d'Aide-Soignant (DEAES) (E1). Toutefois, il n'est pas rare que les personnes diplômées en « interne » profitent de leur nouvelle qualification pour réaliser une mobilité externe (notamment dans le cas des structures d'aides à domicile, pour aller « en établissement », où les horaires et conditions – sans trajets – sont considérés comme préférables). Dans ce cas, les structures ont l'impression de « servir de passeur » (E1), mais n'ont pas de solution face à cet état de fait.

Dans cette optique « d'incertitude », et plus largement de difficultés de recrutement et fidélisation, des structures vont déclencher la formation des personnes non-qualifiées uniquement après environ deux ans de CDI. C'est dans ces cas-là un moyen quasi-explicite de rétention du personnel sur au moins cette période (E7). Globalement, l'accompagnement à la formation et la formation interne sont présentées par les structures comme un moyen de fidélisation (E9).

Pour les établissements accueillant des publics demandant un accompagnement médico-social « lourd », les postes qualifiés (infirmiers, travailleurs sociaux, orthophoniste, etc.) sont parfois plus compliqués à pourvoir encore que les aides-soignantes : « il y a des postes, par contre, sur lesquels on n'a pas de candidatures, ou c'est compliqué. Les postes d'orthophoniste. Là, l'assistante sociale, ça faisait neuf mois où on n'avait personne. Voilà. Il y a certains métiers pour lesquels c'est compliqué. Les infirmiers. Les infirmiers, ce n'est pas tant le recrutement en CDI, ce sont les remplacements en fait, qu'on n'arrive pas à pourvoir non plus » (E6). Moins « visible » au niveau sectoriel, cette problématique peut néanmoins être critique au niveau organisationnel pour les établissements concernés.

Il faut aussi noter que les structures d'accueil semblent aussi avoir systématiquement un problème concernant le personnel de cuisine (E6, E7, E8). Idem pour les postes de factotum. On peut dans ce cas supposer que le secteur souffre d'un déficit d'image ou de conditions de rémunération par rapport aux autres possibilités offertes à ces métiers (le secteur économique du facility management étant méconnu mais très important).

Enfin, les fonctions managériales intermédiaires ne semblent pas touchées par le problème de l'attractivité (E7), même s'il peut parfois y avoir des difficultés à trouver des candidats ou candidates ayant les qualifications pour des fonctions de direction (E2) ou de chef de service (E6). C'est toutefois pour ces fonctions qualifiées que les rémunérations du secteur sont les plus éloignées de ce que les personnes pourraient légitimement attendre de leur niveau de responsabilité, notamment dans le secteur privé tertiaire (E4).



# 2

---

## RECRUTEMENT

---

Les enjeux et conséquences du manque d'attractivité du secteur vont s'exprimer de manière particulièrement visible sur la question des recrutements. Comme le besoin de recrutements est important à cause du manque de personnel, cette question est un cercle vicieux pour les managers du secteur, qui doivent y consacrer un temps et une énergie démesurés.

## MANQUE DE CANDIDATURES

Dans un premier temps, pour l'ensemble du secteur, c'est la question du manque de candidatures pour les postes ouverts au recrutement qui semble criante. Plusieurs structures interrogées pointent ce problème comme significatif. Pour certaines, c'est une tendance ancienne (E7) qui s'est parfois accentuée depuis la crise Covid (E1, E10). Pour d'autres c'est spécifiquement depuis 2020 (passage de 10 candidatures mensuelles à 1 maximum dans un cas de l'échantillon) (E4). Ce contexte va entraîner mécaniquement la nécessité d'une part, de travailler sur la question de l'attractivité au niveau sectoriel et, d'autre part, de changer les pratiques et méthodes de recrutement et d'intégration au niveau des structures.

Si la population est historiquement essentiellement féminine, il y a toutefois de plus en plus de candidats homme, bien que celles-ci soient encore largement minoritaires. Les hommes candidats sont systématiquement diplômés, ce qui semblerait indiquer dans leur candidature un véritable choix professionnel. À l'inverse, des femmes non-qualifiées peuvent être orientées vers ces métiers par divers acteurs tiers (associations, Pôle-emploi...). Une piste de développement du pool de candidatures serait donc un travail avec les acteurs tiers pour orienter vers ces métiers des hommes non-qualifiés.

Au niveau des « sources » de candidats, il est intéressant de constater que les différentes structures interrogées dans cette étude exploratoire ont indiqué des dynamiques différentes et parfois même opposées. Ainsi, le recrutement « local », via petites annonces, CCAS, associations, etc., ne fonctionne plus pour certaines structures (E1), mais d'autres qui ne le faisaient pas commencent à y recourir (E7). Idem, l'obtention de candidatures « envoyées » par Pôle Emploi a cessé pour certaines structures (E1, E3), alors que d'autres commencent à peine à développer ce canal et ce partenariat (E4). On peut donc faire deux hypothèses explicatives différentes à ces écarts. D'une part, ils peuvent être le signe d'un épuisement des pools traditionnels de candidatures quels qu'ils soient. Dans ce cas, toutes les structures disposent probablement encore d'une « marge de respiration » en allant chercher des candidatures via des nouveaux canaux de recrutement. Ces écarts peuvent aussi être le signe que les bassins d'emploi se sont structurés de manière différente d'un endroit à l'autre, impliquant, de nouveau, une lecture davantage territorialisée de ces questions.

Ce manque de candidature peut aussi s'expliquer par le fait que dans les établissements, les gens peuvent préférer rester en intérim que de prendre des CDI (E2). En effet, le statut d'intérimaire, précaire mais néanmoins associé à des droits, peut être instrumentalisé à leur avantage par les travailleurs dans le cadre d'une inversion du marché du travail (offres d'emploi supérieures aux demandeurs d'emploi). Il semble compliqué de modifier cet état de fait, lié au droit du travail. Tout au plus les structures peuvent travailler aux « avantages » offerts aux personnes en CDI. Ainsi, l'une explique que l'accès à la formation est la principale raison de bascule des intérimaires vers des postes CDI).

Dans ce contexte, il ne semble toutefois pas y avoir de stratégie de concurrence « agressive » entre structures pour capter les candidates – le secteur marchand ne le pratique pas et ce sont eux qui ont le plus de moyens :

*« La mise en concurrence se fait naturellement, mais moi, j'ai le sentiment depuis que je suis arrivée, que la concurrence, elle n'est pas agressive quoi. C'est une concurrence, j'ai envie de dire normale, et on est tous dans la même galère, ce n'est pas une concurrence qui est difficile à gérer, qui est désagréable en tout cas à gérer. » (E3)*

Tout au plus une structure a pointé que le travail en institution hospitalière serait plus valorisé socialement que celui d'intervention à domicile : il y a possibilité d'affirmer « je travaille à l'hôpital » (E1).

À l'inverse, les structures disent qu'il y a maintenant une pratique du « ghosting » des candidats recrutés, qui se contentent de ne pas venir et de ne plus répondre (E3). Cela peut s'expliquer par une situation de quasi-plein emploi tout comme par un changement dans le rapport au travail dans la société, notamment par suite de la période épidémique. Le fait que les candidats et candidates soient plus regardantes sur les conditions pratiques des postes (horaires, plannings, etc.) qu'il y a quelques années parle en faveur de la seconde de ces hypothèses (E7, E10).

Il est intéressant de préciser que les postes de nuit ne sont pas difficiles à pourvoir, malgré le fait que la littérature académique pointe spécifiquement leur pénibilité. Ils sont moins nombreux et il semble y avoir une population significative qui les recherche spécifiquement (E6).

## EFFETS DES PROGRAMMES DE FORMATION

Au niveau sectoriel, la fusion des diplômes accompagnement à domicile, en structure ou en école, dessert les structures d'accompagnement à domicile, qui sont (a priori) moins attractives, notamment à cause de leurs horaires. La séparation des diplômes entraînait une rétention dans le métier.

À cause des réformes de ces dernières années, l'alternance permet d'apporter un peu d'effectif, mais ce n'est pas une solution parfaite, puisque les personnes ainsi formées partent en général ailleurs :

*« Cela fait des années que je fais de l'apprentissage et de l'alternance. Je continue. Cela fait dix ans que j'ai un alternant en continu avec nous, toutes les années. Avant j'en avais un, l'année passée j'en avais trois, l'année d'avant j'en avais deux et cette année j'en ai quatre. Pour nous, l'alternance est un des moyens de recruter, ou en contrat pro ou en contrat d'apprentissage. Cela reste quand même une façon de recruter. La difficulté est que les gens sont là un an, un an et demi, en fonction du temps de leur contrat. C'est là que j'ai le sentiment d'être passeur encore une fois. Ils signent un contrat avec moi, et au bout de six mois ils partent travailler en structure, en établissement, ou faire autre chose. C'est du personnel pendant un an ou dix-huit mois qu'on va former, mais ensuite on n'est vraiment pas sûr de le garder. C'est un peu mon constat. » (E1)*

Il peut aussi arriver que ces étudiantes ne donnent pas satisfaction. En effet, le moment de la formation initiale ouvre mécaniquement vers des situations de mauvaise orientation ou d'insuffisances, avec des apprentissages qui se passent dans ces cas-là mal et ne débouchent pas sur des embauches (en plus d'avoir consommé du temps de formation) (E6). Toutefois, on peut supposer qu'à l'échelle du secteur, c'est une réelle source d'effectifs.

Toutefois, l'apprentissage ne change pas le fait que les formations ne diplôment pas assez par rapport au besoin du secteur (E2). Les jeunes diplômés semblent de plus souvent privilégier l'intérim pour leurs premières années de travail. Quels que soient les facteurs explicatifs, plusieurs entretiens déclarent ne plus avoir de candidatures de « sortie d'école » (E7).

Précisons que le secteur marchand préfère d'une manière générale recruter des personnes diplômées, même s'il dispose aussi des protocoles pour accompagner en VAE des personnes expérimentées.

## RÉMUNÉRATION

Bien évidemment, la question des niveaux de rémunération est un frein aux recrutements. D'autant plus que certaines conventions collectives ont été rattrapées par les hausses du SMIC (E1).

Pour compenser ces rémunérations structurellement trop faibles, les structures d'accueil de public porteur de handicap essaient de revaloriser les horaires décalés par une prime (150€ mensuels). Ce n'est toutefois pas suffisant pour rendre les rémunérations attractives en regard des autres difficultés du métier.

Il peut y avoir un phénomène de concurrence entre les établissements lorsque certains mettent en place des primes de cooptation<sup>3</sup>. Par exemple, des structures du secteur public sanitaire offrent une prime de cooptation de 2000 €, ce que les structures handicaps ne peuvent pas offrir (E4), ni les EPHAD privés (E8). Or, beaucoup des entretiens ont indiqué que le bouche à oreille au sein de la profession est un réel levier de recrutement : « je pense qu'on s'est refait une réputation, en fait !

<sup>3</sup> Lorsqu'une salariée recommande ou introduit une candidature, si cette personne est finalement embauchée la salariée déjà en place touche la prime. Traditionnellement on verse une partie de la prime à l'embauche et le reste (souvent la majorité) à la validation de la période d'essai.

C'est un établissement qui a connu des grandes difficultés et que là, depuis plusieurs mois, on a beaucoup travaillé, et bien, sur l'intégration, sur l'accompagnement des équipes, sur la qualité de vie au travail, sur, et bien, équilibrer les charges de travail et tout ça, et je pense que ça commence à payer. Donc, on a beaucoup des gens qui viennent parce qu'ils connaissent quelqu'un qui a travaillé et qui, et bien, est venu travailler chez nous » (E11).

Cette problématique est aggravée, ou du moins « bloquée » par le fait que les financeurs publics ne prennent pas ces dimensions en compte et qu'ils n'intègrent pas de potentielles revalorisations salariales dans leurs calculs financiers. De fait, les subventions ne permettent pas de répondre aux différents problèmes (E2).

Enfin, un entretien rapporte un phénomène récent d'infirmières en autoentreprise qui prennent un tarif horaire extrêmement élevé pour des remplacements courts (70 € de l'heure pour une permanence de 12h) (E8).

Notons toutefois une certaine ambivalence sur cette question. Les rémunérations sont « trop faibles » mais sont néanmoins souvent plus élevées que le SMIC, voir même confortable pour les fonctions qualifiées :

*« Il y a une revalorisation qui a été faite pour les infirmières et du coup, qui est faite par étape, hein ! Après, ce que je peux vous dire, c'est qu'il y a aujourd'hui les salaires infirmiers sont plutôt bien situés, hein, si l'on rajoute le Ségur, et puis leur prime de dimanche et veillée. » (E8)*

Certaines structures interrogées sont mêmes sur des rémunérations confortables par suite du « Ségur de la santé », et expliquent alors que la pénibilité du métier est le vrai problème (E7). Cela ouvre vers l'autre enjeu directement lié à la faible attractivité du métier : le turnover et la difficulté à fidéliser les salariés et salariées.

3

---

TURNOVER

---

## POPULATION

La plupart des structures interrogées ont indiqué que le turnover touche davantage les nouvelles recrues et les personnes plus jeunes (E1). Dans ce cas-là, c'est souvent sans « signal d'alerte », et par démission sèche (E1). Les jeunes en sortie d'école sont exigeants sur les horaires et plannings, ils acceptent moins que le travail puisse être priorisé sur leur vie privée (E9) :

*« Oui vraiment, qui privilégie l'équilibre professionnel personnel avant le travail, donc, elles vont plus analyser les roulements, le nombre de soirées, le nombre de week-ends qu'auparavant, j'ai l'impression que c'était un peu moins regardant avant, qu'il fallait travailler coûte que coûte. » (E7)*

De fait, il peut y avoir un effet contre-intuitif de pertinence de recrutement de jeunes diplômées. En effet, ces dernières peuvent avoir fait le diplôme en formation initiale « par défaut » et être rebutées rapidement par le métier en sortie d'études. À l'inverse, des personnes recrutées sans qualification mais par appétence seront probablement plus faciles à fidéliser, au moins dans le métier si ce n'est dans la structure :

*« Aujourd'hui, très peu de personnes sont diplômées. Et j'ai presque envie de dire que ce ne sont pas forcément les profils les plus sûrs. Parce que les fois où on a eu des personnes qui sont diplômées, ce sont souvent des personnes qui se sont posé la question : "Qu'est-ce que je vais faire dans la vie ?" Et qui se sont dit : "Bon, ben, je vais faire auxiliaire de vie." Qui font une formation. Sauf qu'ensuite, quand elles ont leurs diplômes et qu'elles commencent à travailler, elles se rendent compte que c'est très dur et elles lâchent. Alors que d'autres personnes, d'autres profils qu'on peut avoir ce sont des personnes souvent mères de famille qui veulent travailler en local, qui n'ont pas forcément de diplôme, mais qui ont une appétence à aller vers l'autre, à aimer les personnes âgées et à s'occuper, effectivement, d'entretenir une maison, de faire à manger, de faire des courses, ce genre de choses. Elles ont cette appétence-là, elles ont ce lien avec les personnes. Celles-ci vont plutôt faire le mouvement inverse, c'est-à-dire travailler pour nous, et ensuite on leur propose effectivement de passer un diplôme, si elles le souhaitent. » (E4)*

Il peut y avoir beaucoup de départs tout de suite après le recrutement, après un ou deux jours, aussi (E7). Si c'est bien une question de fidélisation, on peut aussi considérer que ce sont des « erreurs de recrutement », malheureusement inévitables étant donnée l'absence de candidatures permettant une réelle sélection.

Les structures anciennes ont tendance à avoir du personnel plus âgé. Cette dimension est un point d'alerte important pour le secteur : la question du turnover sera d'autant plus compliquée pour elles au fil des départs en retraite, dans la décennie à venir. De plus, ces personnes anciennes sont la plupart du temps diplômées, et leur remplacement sera plus complexe, de par les quotas de personnes qualifiées obligatoires à avoir au sein des équipes (E1).

Certains entretiens rapportent que des intérimaires font une forme de lobby auprès des CDI pour qu'ils changent de statut (E2). Mais à l'inverse, sur certaines structures offrant des perspectives intéressantes (notamment de formation) des intérimaires souhaitent être recrutés en CDI (E6). On peut sans doute estimer que ces deux facteurs s'annulent dans les structures qui réfléchissent à la fidélisation, mais que cela représente un risque réel pour celles qui ne le feraient pas.

Enfin, on constate dans notre échantillon que les entreprises marchandes (du type de Korian et Orpéa pour les établissements, ou de O2 et des nombreuses plus petites franchises pour les aides à domicile) sont touchées par le même turnover que les associations. La principale explication est là encore la pénibilité du métier et de son organisation (E3).

---

## ÉTABLISSEMENT VS. DOMICILES

---

Il ne semble pas y avoir d'opposition ou de concurrence réelle entre les emplois au sein des structures de l'aide à domicile et celles de l'hébergement. Les entretiens avec des cadres de structures d'aide à domicile expliquent que les personnes préféreraient travailler en établissement : horaires plus complets et pas d'usage du véhicule personnel, et possible meilleure valorisation sociale (E2). À l'inverse, des cadres rapportent des situations de salariées qui quittent les EPHAD pour le secteur privé marchand à domicile, pour pouvoir avoir une relation de qualité avec les personnes aidées (E3) ou pour une meilleure rémunération que celle de l'hôpital public (E5). On peut donc en déduire qu'en fonction des contraintes et préférences de chaque salariée, l'une ou l'autre des organisations du travail sera plus ou moins attractive.

Pour les fonctions itinérantes (aides à domicile, AES), l'usage du véhicule personnel est un véritable problème. D'une part, c'est une barrière forte au recrutement : de nombreuses personnes n'ont pas le permis, ou pas de véhicule. D'autre part, c'est une raison de départ, à cause des coûts induits (E1). Le secteur privé marchand a la possibilité de mettre à disposition des véhicules de service, même si ça n'est pas systématique (E3). Leurs indemnités kilométriques peuvent aussi être au-dessus de celles fixées par la convention en cas d'usage de véhicule personnel (E5). Le prix actuel de l'essence rend toutefois dérisoire cette différence. Cet enjeu réel est toutefois connu de longue date, et il ne semble pas possible d'identifier des éléments permettant une solution de « rupture » sur ces problématiques, ou alors uniquement par l'engagement de coûts extrêmement significatifs (mise en place de flottes de petites voitures électriques, particulièrement adaptées à ces métiers).

---

## REVALORISATION SALARIALE

---

Une revalorisation salariale semble évidemment nécessaire pour l'ensemble de ces métiers, dans l'ensemble du secteur. Dans les structures où elle a eu lieu (E1, pour les personnes anciennes), elle a maintenu la rétention du personnel, ce qui tend à montrer que ce serait une solution efficace. Quel serait le seuil pour que cette revalorisation nécessaire ait un réel effet ? Probablement de l'ordre de 300 € bruts mensuels (E4) – les structures ayant mis 150 € en place indiquent que ça n'est pas suffisant (E1).

Toutes les organisations du secteur sont conscientes de cet enjeu, et cherchent des solutions avec des moyens toujours limités. Le secteur marchand tente de revaloriser les salaires (E3), mais peu de marge de manœuvre. Il y a aussi un réel travail sur le remboursement des frais. Le secteur public dispose parfois de marges de manœuvre pour s'affranchir des grilles indiciaires, qui sont problématiques (E4). Enfin, le passage par les heures supplémentaires est une possibilité (E6), mais qui risque de créer un problème à moyen terme de par la pénibilité du métier (augmentation de l'absentéisme ou du turnover de par une « usure » précoce des salariées concernées).

## PÉNIBILITÉ

En effet, la pénibilité du métier est réelle et importante, c'est présent dans tous les entretiens. C'est une des principales raisons de démission :

*« Ce sont des métiers qui sont très difficiles à recruter, parce que ce sont des métiers qui sont assez pénibles physiquement, psychologiquement, ce n'est pas toujours évident. » (E3)*

La pénibilité physique peut être particulièrement marquée à domicile, car les établissements d'accueil ont la possibilité d'avoir du matériel « lourd » qui diminue la pénibilité (rail, lève malade, etc.) (E7).

Le recours massif à l'intérim en établissement entraîne une pénibilité accrue, car les intérimaires connaissent moins les résidents (E2) et que le fonctionnement en binômes (ou équivalent) va fortement contraindre l'organisation et la possibilité de conduire des projets :

*« On fonctionne, beaucoup, grâce au recours à l'intérim ! Chaque jour, j'ai 15 intérimaires en moyenne qui interviennent ! Moi, comment ça m'impacte ? Ben, ça impacte la réalisation des projets, d'individualiser l'accompagnement, la qualité de l'accompagnement, au quotidien ! Même si les intérimaires qu'on a, c'est toujours les mêmes, on les a fidélisés, mais du coup, ça impacte sur les évolutions qu'on voudrait mettre en place pour les résidents. Ça impacte sur la charge qui porte sur les titulaires, donc beaucoup de charges mentales, parce que la responsabilité de l'unité leur revient de fait. Elles ne peuvent, parfois, pas se la partager entre titulaires, parce que, parfois, il n'y a qu'un seul titulaire qui est là. Moi, ça m'impacte parce que je fais énormément de gestions de planning et que je fais énormément de gestions d'agenda pour respecter les recommandations de bonne pratique pour, et bien, l'effectivité des PIA pour la qualité de l'accompagnement, pour voilà, ça demande une gymnastique quotidienne importante. » (E9)*

Les horaires et les trajets pour les structures d'aide à domicile sont une pénibilité à part entière :

*« C'est compliqué parce que ce sont des métiers qui sont difficiles, il faut avoir des disponibilités importantes, il faut être disponible également le week-end, parce que ce sont des gens qui ont besoin de prestations le week-end. Donc ça déjà, malheureusement, il y a beaucoup de salariées qui n'ont pas de dispos le week-end, donc c'est vrai que ce sont des profils qui ne sont pas simples à trouver, pas simples à faire évoluer, même si on aimerait pouvoir en faire plus, c'est assez difficile. Les contraintes, souvent tard le soir, souvent tôt le matin et les week-ends nous mettent un petit peu des difficultés. » (E3)*

Le secteur privé marchand à domicile rémunère les trajets entre les interventions comme du temps de travail (E3). Le secteur public l'intègre aussi parfois un peu dans son calcul (10 minutes d'inter-vacations) (E4). Ils travaillent aussi à l'optimisation des secteurs et des interventions pour limiter au maximum les temps de déplacement, et ce pour fidéliser les salariées plus que pour la rentabilité (E3). L'optimisation des secteurs de fait ou de volonté est dans tous les cas un élément de fidélisation.

*« La deuxième attractivité chez nous n'est pas forcément salariale, c'est aussi le fait qu'on ne travaille que sur deux communes. Et qu'une personne qui est affectée à [Commune 1] reste à [Commune 1]. Une personne affectée à [Commune 2] reste à [Commune 2]. C'est-à-dire qu'elles ne vont pas se déplacer dans trois, quatre, cinq communes, quoi. Vous voyiez ce que je veux dire ? Ça, c'est une vraie attractivité quand on regarde nos collègues qui, eux, sont sur énormément de communes, et peuvent demander effectivement à leurs agents de prendre le bus pour aller à [liste de communes, incluant Lyon] en fonction, quoi. C'est notre problématique où on est limités. Et c'est notre avantage, c'est qu'on est limités. Donc, pour les agents, ben, c'est plus confortable, tout simplement. » (E4)*

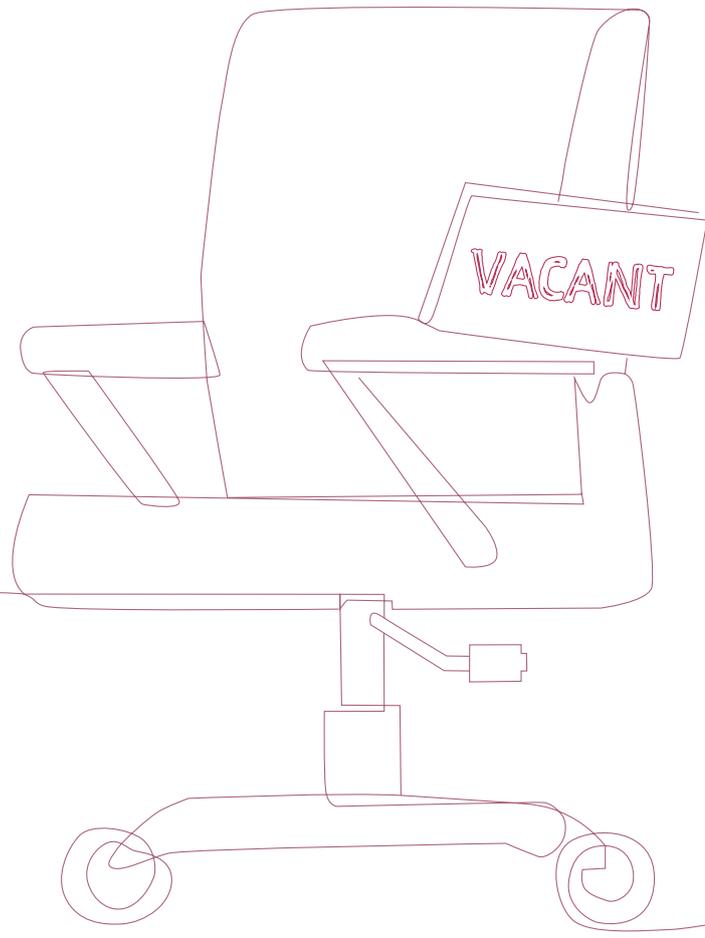
*« Oui, ce qu'on essaye de faire, oui c'est ça. Ben, effectivement, si on leur fait faire trop de kilomètres et trop de trajets, on sait qu'on les perd, si on les fait travailler trop loin de chez elles, on sait qu'on les perd, si on change leurs plannings tout le temps, aussi, ben, ce sont des contraintes personnelles qui sont quand même très compliquées. Donc non, on fait vraiment des plannings fixes et vraiment sectorisés et dans tous nos métiers, pour qu'elles restent toujours dans un périmètre assez raisonnable quoi. » (E3)*

Dans les structures d'accueil de handicap mental, c'est les interactions avec les résidents qui sont la principale source de pénibilité, puisqu'on peut clairement parler d'environnement de travail « violent » : a minima cris et hurlements, parfois (souvent à l'échelle collective) de la violence physique (coups, morsures, etc.) (E2).

Plus largement, une part significative de la pénibilité est liée aux enjeux des métiers du care dans un contexte où on ne peut pas ou ne permet pas de mettre en place une organisation du travail permettant la prise en compte de ces problématiques. Dit autrement, les métiers du care demandent structurellement du temps et de l'attention apportée aux bénéficiaires, et des concertations entre équipes (particulièrement si elles sont interdisciplinaires). Dès lors que les organisations du travail empêchent une de ces dimensions, elles deviennent de fait un facteur de pénibilité, car les salariées doivent compenser par leurs efforts (physiques ou cognitifs) les insuffisances de l'organisation du travail :

*« Mais le gros problème des conditions de travail aujourd'hui est lié au taux d'encadrement parce que quand vous n'avez pas assez de personnel, ça met de la pression sur ceux qui sont présents. Et ça, j'ai envie de dire, vous avez l'effet direct, quand vous n'avez plus qu'une personne pour s'occuper d'une unité de 10 personnes en fauteuil roulant, compliqué ! parce qu'il faut les pousser quand même ! Et après vous avez aussi toute la dégradation qui va être liée... On a beaucoup d'établissements sur tout ce qui est autisme, troubles psychiques, etc. ça dégrade non seulement l'environnement des professionnels, mais du coup ça dégrade aussi l'environnement des personnes que l'on accueille et donc vous avez une forte augmentation - dégradation de l'environnement, dégradation des situations et des situations de plus en plus complexes avec de plus en plus, notamment de troubles du comportement. Plus de dégradations, plus d'agressions, plus d'arrêts, plus de pression sur ceux qui restent... Enfin, c'est un cercle vicieux. » (E2)*

Ce constat reboucle de fait avec un enseignement indiqué en ouverture de ce rapport : des démissions plus nombreuses à partir de 2021, suite à la période épidémique. C'est cohérent avec cette grille de lecture sur le « care empêché » comme pénibilité accentuée.



# 4

---

## SOLUTIONS

---

Face à ces constats, que ce soient des éléments spécifiques à chaque structure ou des dimensions présentes dans l'ensemble du secteur, les différentes organisations interrogées expérimentent toutes des solutions. La plupart offrent des pistes de réflexion sur des « solutions » ou du moins sur la mise en place de pratique pouvant, soit améliorer l'attractivité du secteur dans son ensemble, soit, a minima apporter des solutions aux structures, fussent-elles seulement temporaires.

---

## FORMATION

---

La formation est globalement un outil de recrutement et fidélisation. Sur ce sujet, les grosses structures (notamment les grands groupes privés ou les très grosses associations) ont des moyens en central qui les aident beaucoup (E11, E3, E10, E7...). Cela posé, il ne semble pas possible de faire des recommandations « nouvelles » aux structures ou au secteur, qui ont déjà conscience de cela et l'exploite déjà largement.

---

## RÉMUNÉRATION

---

Comme indiqué dans les sections 3.3 et 4.3., les structures tentent d'améliorer leurs politiques salariales, dans la limite des leviers budgétaires dont elles disposent. Nous n'allons pas répéter ici l'ensemble des éléments car, malheureusement, les contraintes budgétaires généralisées empêchent d'espérer que ce levier soit une solution structurelle réaliste. Nuançons néanmoins par le fait que certaines structures dégagent des marges de manœuvre à ce niveau :

*« On a plein de petites choses qui font que notre budget 2022 accepte cette augmentation. Et nous, on l'a vendu en tant que direction, on l'a vendu auprès de notre administrateur, en lui expliquant que : "Oui, nous ne savons pas effectivement jusqu'à quel point la métropole nous aiderait, mais elle nous aidera d'une manière ou d'une autre." Et que 2022, ce n'est pas de problème, on a le budget pour ça. Maintenant, c'est vrai que c'est un petit bond dans les salaires, parce que ça fait une augmentation normalement de 183 euros nets, vous le savez, par personne quand elles sont à 35 heures. Les nôtres, elles ne sont pas à 35 heures, elles sont à 28 heures, donc c'est plutôt 150 euros. Certaines sont à 20 heures, donc c'est plutôt 103 euros, bref. Mais nous, on lui a vendu en disant qu'effectivement on estimait que cette augmentation-là était, certes, importante, mais qu'elle était plus que nécessaire. Là, vous me parlez d'attractivité, c'est une condition centrale. D'abord parce qu'elles ont été oubliées complètement du système du Ségur. » (E4)*

On peut toutefois rappeler les différents leviers de rémunération que les différentes structures tentent d'actionner :

- Augmentation directe des salaires
- Primes de compensation des pénibilités
- Meilleure prise en charge des frais de déplacement
- Primes de cooptation
- Heures supplémentaires

Rappelons aussi la « concurrence » statutaire avec l'intérim. Ces leviers pourraient (devraient ?) donc être mobilisés en priorité pour les personnes en CDI, de manière à « compenser » ce qui semble être des avantages statutaires en faveur de l'intérim.

---

## RECRUTEMENT

---

La plupart des structures expliquent consacrer une énergie importante au recrutement, rendue indispensable par la diminution forte du nombre de candidatures. Certaines structures ont identifié des leviers « d'investissement » qui pourraient sembler contre-intuitif et qui, pourtant, semblent être des bonnes pratiques qu'on pourrait recommander à l'ensemble du secteur.

Plusieurs structures expliquent apporter beaucoup plus de soin au recrutement qu'auparavant (explication des difficultés, visite, etc.) et à l'intégration (tutorat, accompagnement) pour éviter les départs très rapides (après quelques jours, parfois même quelques heures) (E1, E10). Ainsi, construire la procédure de recrutement sur les difficultés du métier, la pénibilité, l'engagement nécessaire, pourrait sembler une mauvaise idée. Si on manque de candidature, on ne va pas en plus « dégouter » les personnes qui candidatent ? Et pourtant, il semble que cette démarche permette de faire de meilleur recrutement, en étant très au clair, et donc permette de mieux fidéliser les personnes (E4, E11). Investir du temps et des efforts dans les procédures d'intégration permet aussi de diminuer les départs après seulement quelques jours. Ce double levier (transparence et intégration) permet donc en réalité « d'optimiser » le faible nombre de candidatures et de préserver du temps et de l'énergie pour les équipes d'encadrements, qui ne sont ainsi pas obligées de « recommencer » un recrutement soi-disant pourvu :

*« Moi, le recrutement c'est comme tout le monde, je trie mes CV, je fais des contacts téléphoniques et après, je fais un premier entretien pour un peu dégrossir les éléments, présenter nos organisations, dire qu'on travaille à 12 h parce que des fois ça peut être compliqué pour eux. Ouais, c'est très théorique le premier entretien, expliquer l'organisation de l'établissement ! Et moi, le recrutement se passe en deux fois. Et après les gens reviennent la semaine suivante pour visiter l'établissement, rencontrer les équipes, expliquer comment ça va se passer le premier jour, parce qu'ils vont être doublés, ils vont rencontrer la personne qui est doublée avant même qu'ils arrivent, en fait ! Parce que ça me permet d'avoir un premier tri entre guillemets, c'est-à-dire de ne pas perdre du temps à faire visiter à tout le monde l'établissement. Si en fait au premier entretien par exemple, les 12 h, ça ne lui correspond pas, et bien, on ne va pas à perdre du temps à faire tout le tour de l'établissement. Donc moi, je fais en deux fois et je me dis que ceux qui viennent au deuxième entretien, c'est ceux qui sont motivés pour venir travailler chez nous. » (E11)*

Cet enjeu est accentué par le recrutement de personnes au départ éloignées du métier :

*« C'est-à-dire que du coup, aujourd'hui, les difficultés de recrutement font qu'on s'est ouvert à un autre sourcing et qu'on construit des outils d'accompagnement, d'intégration, de tutorat, pour que la qualité de service ne soit pas dégradée. Vous voyez ce que je veux dire. On va accompagner des gens dans la durée, pour se former ; alors qu'avant, on les informait surtout de comment on travaillait, comment on fonctionnait, et puis ils démarraient. Aujourd'hui, on est beaucoup dans le tutorat, dans l'accompagnement, dans la formation. Parce qu'on recrute des gens qui sont parfois loin de ce secteur et qu'on est obligés d'amener. Du coup, c'est la pénurie des personnels qui fait qu'on s'est posé ces questions et qu'on est en train de changer notre prisme de recrutement. » (E1)*

En parallèle de cette question « d'optimisation » du pool de candidatures, les organisations du secteur chercheur évidemment à augmenter leur nombre. Certaines structures essaient ainsi de monter des partenariats avec des associations qui aident des publics éloignés de l'emploi avec des profils spécifiques : réfugiés et migrants, personnes avec des troubles « dys », etc. (E1). L'accompagnement des réfugiés dans leurs démarches administratives est entre autres une action possible (E1, E10).

Plus largement, comme indiqué en section 3.3, les structures cherchent à diversifier leurs sources de candidatures et leurs prescripteurs : CCAS, Pôle-emploi, Mission locale, associations d'insertion, associations dédiées à des publics spécifiques, annonces locales (presse locale, panneaux lumineux municipaux, commerces, etc.). Ceci semble dans tous les cas être une solution pertinente bien que possiblement, comme déjà indiqué, de court terme uniquement.

La mise en place d'un groupement d'employeur auquel serait associée une grosse structure interrogée est en cours et serait une piste possible (E10).

Plus largement et comme transition avec la section suivante, « l'ambiance » interne aux équipes, la qualité du dialogue et du management, sont de forts critères de fidélisation (E4). Il y a d'ailleurs un réel effet de « bouche à oreille » dans l'attractivité d'un établissement en termes de candidatures (E11).

## MANAGEMENT ET HORIZONTALITÉ

Plusieurs des entretiens réalisés, dans plusieurs structures différentes, suggèrent finalement que c'est dans les questions de management et d'organisation du travail que pourraient se trouver des principales pistes de fidélisation et de développement de l'attractivité pour le secteur.

Changer l'organisation du travail pour plus « d'horizontalité » semble en effet permettre de retenir le personnel (et dans une certaine mesure de diminuer la pénibilité) (E1). Par « horizontalité » il faut entendre toutes les décisions d'organisation du travail permettant aux salariées d'agir sans avoir à dépendre, référer ou répondre à un niveau hiérarchique supérieur : équipes autonomes, processus sans validation préalable, indépendance dans l'organisation du temps et des activités réalisées, etc. Ces organisations, pour garantir la bonne réalisation des missions, demandent mécaniquement des espaces d'organisation et de régulation (réunions d'équipes, outils de messagerie instantanée, accès généralisés à la documentation et à l'information, etc.), et une montée en compétence des équipes (formation, responsabilisation, etc.). Même des démarches moins engagées et moins engageantes d'amélioration de la « qualité » du lien managérial semblent avoir cet effet : mettre en place un management « bienveillant » (E3, E4), ou simplement souple et compréhensif (par exemple sur les congés) (E6) : « Ah oui, ah, et bien, ça c'est sûr, la proximité avec les équipes, enfin c'est tous les jours qu'on se voit, c'est tous les jours qu'on discute ensemble. Ici, on a une grande flexibilité sur les plannings, elles le savent c'est du donnant donnant. C'est-à-dire qu'elles ont besoin d'un week-end, pas de soucis, je vais essayer de les remplacer, si j'arrive à les remplacer, il n'y a pas de problème, elles auront leur week-end, et bien, comme même si c'est de la dernière minute, ça nous arrive souvent de leur donner leur week-end si elles ont besoin, ou un jour qu'elles auraient besoin. Et elles savent qu'en retour, et bien, quand on a besoin je sais que je peux compter sur elles parce que, et bien, quand moi, je les ai dépannées, je sais qu'elles vont me dépanner aussi. Donc, ça et chez nous c'est hyper agréable pour ça » (E11) ; « on a un esprit très familial dans l'établissement, donc on est aussi une direction assez souple quand il y a des demandes. Généralement quand on nous demande, on a 80 % de chance de l'avoir, si de temps en temps, finir plutôt, etc. On est assez souple et comme les raisons sont très dépendantes, on s'en occupe énormément » (E7). Même les structures qui disent rester sur un management vertical insistent ainsi sur l'importance de faire participer les équipes aux décisions (E7) ou d'avoir une direction capable de remplir son rôle de soutien (E8, E9), sans pour autant passer le cap d'une organisation formellement différente. Les structures qui ont des démarches de supervision, dont on sait qu'elles peuvent avoir ce rôle, pour l'ensemble de leurs équipes / métiers, expriment aussi leur importance (E7). Associer les salariées aux partenaires extérieurs (spécialistes, familles, etc.) est aussi très positif (E3, E6, E8).

Ainsi, il semble nécessaire et prioritaire d'accompagner les structures et leur encadrement non pas uniquement sur des questions de recrutement ou de formation, et encore moins uniquement de rémunération, mais bien d'organisation du travail et de pratiques managériales.

*« Alors peut-être du privé, alors je n'ai pas une connaissance, mais c'est vrai que nous c'est une heure d'intervention minimum et quand c'est une heure d'intervention, c'est de l'aide au repas, voilà ! Après sinon ça peut être de une heure et demie à trois heures, mais on n'intervient pas pour une demi-heure, hein, dans l'aide à domicile, non. Donc ça aussi on y fait attention. Après on fait attention et bien, à tout le respect de si elle travaille le week-end, elles ont un jour de repos avant, un jour de repos après, ça, c'est sûr. Moi vous voyez sur les plages d'indisponibilités, j'ai revu le personnel l'an dernier, tout le personnel concerné pour revoir leurs souhaits de plages d'indisponibilités, pour bien balayer avec eux, bien paramétrer dans l'outil. Donc tout ce qu'on peut améliorer ou favoriser dans la planification, oui, mais après effectivement, on est contraint parce qu'on a des personnes âgées, on est contraint par le fait que le planning bouge. La personne est hospitalisée, et bien, l'aide à domicile qui devait intervenir et bien, son planning va bouger. » (E10)*

Comme indiqué en préambule de cette section, il est même possible d'envisager la mise en place d'organisations réellement « novatrices », beaucoup plus horizontales. Ainsi, une directrice de structure d'aide à domicile témoigne :

*« L'idée est de constituer des petits collectifs qui vont s'occuper de bénéficiaires communs et qui vont avoir plus de responsabilités, en tout cas plus d'autonomie puisque les deux vont de pair pour nous, dans la prise en charge de la personne. On va désigner des référents bénéficiaires qui vont participer par exemple à des réunions de coordination avec des infirmières, avec des partenaires qui interviennent au domicile. Pour nous, dire qu'un tel est le représentant, cela veut dire qu'on va donner la connaissance de la situation. En tout cas, elle aura déjà sa connaissance de terrain, mais on va, en collectif, lui apporter encore plus, et c'est elle qui va représenter l'équipe auprès des partenaires, auprès de la famille. On avait une organisation où c'étaient simplement les responsables de secteur qui allaient sur ce type de réunion. Aujourd'hui, ce sont les personnels de terrain. Parce qu'on se rend compte de quoi ? On se rend compte que les personnels de terrain ont une connaissance fine des besoins de la personne. » (E1)*

Cela entraîne en revanche un changement important dans le métier des cadres de proximité, qui se retrouve davantage en posture d'animation et de soutien et plus en posture de décision et d'organisation. Il est intéressant de constater que ce mode de fonctionnement semble contradictoire avec la structuration progressive et historique du secteur, concomitante à la professionnalisation de son encadrement. Ce mouvement historique a en effet été de « centralisation », c'est-à-dire de réduction de l'autonomie des équipes au profit des missions et des pouvoirs de l'encadrement :

*« Et en même temps, quand on réfléchit, quand je suis arrivée dans cette structure (cela fait vingt ans que je suis là), elle était toute petite, car nous avons fusionné avec une autre. Et c'est un peu ce que faisaient les intervenantes à domicile. Elles se téléphonaient entre elles, elles se remplaçaient entre elles, elles se donnaient plein d'infos. Ensuite, quand on a grossi, quand on a mis en place les normes qualité, on était en mode "on professionnalise le secteur" et finalement on a un peu déshumanisé ce métier. On leur a enlevé toute cette partie expertise.*

*- Vous avez professionnalisé le secteur et déprofessionnalisé les intervenantes.*

*- C'est ça, exactement. On leur a enlevé tout ça. » (E1)*

Précisons une limite de ce travail : comme les entretiens n'étaient pas centrés sur cette question, il n'est pas possible ici de proposer davantage d'information sur ce sujet : modalités et conditions de la mise en œuvre réussie de ces organisations, difficultés d'adaptation pour des structures historiquement « verticales », mesure chiffrée de l'impact, etc.

De même dans le secteur privé marchand, les petites agences franchisées ont la possibilité d'exploiter leur petite taille pour maintenir une réelle relation de proximité dans leur management des intervenantes. Cela permet de travailler sur la pénibilité et les fidélise. Ainsi, une structure interrogée met en place des réunions trimestrielles avec toutes les intervenantes et tout l'encadrement, sur temps de travail, qui sont particulièrement appréciées (E3). Cela semble relativement généralisé dans le secteur (aussi E5).

Les questions de postures ergonomiques (les mauvaises positions pouvant entraîner accidents du travail ou maladies professionnelles) sont largement prises en compte (E5) : « Oui, on a des alertes sur les conditions de travail. On y travaille de notre côté c'est-à-dire que l'on essaye d'équiper déjà les établissements. Là, je vois, on a mis en place sur les établissements justement concernés 365 on a un travail en route avec l'ARACT. Voilà, on essaye de faire... il y a aussi les séances d'ostéo, les trucs comme ça qui sont en place depuis longtemps » (E1). Par contre, la « solitude » du métier d'intervention à domicile beaucoup moins. Même lorsque des structures mettent en place des choses qui compensent ça, ce n'est pas explicité par le management.

Sans forcément aller jusqu'à une organisation sans hiérarchie, envisager une manière complètement différente de faire les plannings, avec beaucoup plus de maîtrise des salariées, serait une piste (E8). Cela permettrait notamment de lever un des principaux arguments en faveur de l'intérim : la liberté de ne pas travailler (E9). Cela aurait aussi pour conséquence de développer le sentiment d'appartenance à un collectif de travail réel, dont les sciences sociales ont depuis longtemps démonté l'importance dans le rapport positif au travail.

# Conclusion et pistes de travail

Ainsi, on peut proposer les pistes de travail suivantes pour améliorer l'attractivité des métiers du secteur ou diminuer les conséquences de leur faible attractivité.

## **Pour le secteur :**

- Mettre en place des actions de développement de l'attractivité de ces métiers au niveau sectoriel national (en concertation entre les secteurs associatifs, publics et marchands) : communication, visibilité, etc.
- Travailler avec les acteurs-tiers (Pôle-emploi, associations d'insertion...) pour « orienter » des hommes non-qualifiés vers ces métiers.
- Changer les pratiques de recrutement et d'intégration au niveau des structures.
- Changer les pratiques managériales des structures, pouvant aller jusqu'à des organisations « horizontales » du travail.

## **Pour la Métropole (et sa direction de la prospective) :**

- Au niveau de la Métropole (mais aussi des groupes privés marchands) : ne pas initier de projets d'implantation de nouvel établissement qui soient éloignés des transports en commun.
- Approfondir le lien entre territoire d'une structure et problématique de l'attractivité (besoins de main d'œuvre pour le territoire vs. attractivité locale de la structure vs. pool de travailleurs possibles et disponibles).
- Envisager une recherche (ou recherche-action ?) significative sur le sujet des organisations horizontales des métiers de la dépendance

## Pour aller plus loin

BRESSÉ, S. (2003). « L'enjeu de la professionnalisation du secteur de l'aide à domicile en faveur des personnes âgées ». *Retraite et société*, (2), 119-143.

FONTAINE, É. (2014). « Accueil individuel et collectif des enfants en situation de handicap ». *Empan*, (1), 37-43.

GRAMAIN, A., & XING, J. (2012). « Tarification publique et normalisation des processus de production dans le secteur de l'aide à domicile pour les personnes âgées ». *Revue française des affaires sociales*, (2), 218-243.

LE ROY, A., PUISSANT, E., & VATAN, S. (2022). « Quand la nouvelle gestion publique contribue à requalifier l'activité d'un secteur Le cas de l'aide à domicile ». *RECMA*, 365(3), 100-115.

Makdessi, Y. (2013). « Handicap et vieillissement. le cas des maisons d'accueil spécialisé et des foyers d'accueil médicalisé ». *Populations vulnérables*, (1), 25-47.

Mordier, B. (2013). « L'accueil des adultes handicapés dans les établissements et services médico-sociaux en 2010 ». *Études et résultats*, 833(11).



WWW.

Retrouvez  
toutes les publications sur

MILLENAIRE3.COM

**Métropole de Lyon**

Direction de la prospective  
et du dialogue public

20 rue du Lac

CS 33569 - 69505 Lyon Cedex 03