

PACTE CIVIQUE

ATELIER EMPLOI

PROJET « EMPLOYEURABILITE »

EPHAD

**RESTITUTION ENQUETE SOS
SENIORS GRAND EST**

PROPOSITIONS

SOS SENIORS GRAND EST

Difficultés de recrutement des EPHAD du Grand Est

Introduction – contexte

Suite à une rencontre avec JM Borello, Président du directoire du Groupe SOS, dans le cadre de notre enquête « employeurabilité », nous avons souhaité voir comment se traduisait les valeurs « employeur » du Groupe face à une situation “employeuse difficile”, en l’occurrence au sein de la Branche EPHAD gérée au sein de SOS Séniors.

Nous avons souhaité aller à la rencontre des responsables de SOS Sénior dans le Grand Est après avoir été alertés par un article du Monde du 25/5/2019 évoquant la situation particulièrement difficile du Grand Est dans ce secteur, en particulier du fait d’une forte concurrence frontalière :

Morceaux choisis de cet article :

- *“Il me manque 6 infirmières et 15 aides-soignantes pour pouvoir ouvrir la totalité des places” se désole le directeur de cet EPHAD, proche de la frontière luxembourgeoise.*
- *Certains comme Camille prennent le train. Aide-soignante française, elle vit aux marches de la Moselle et travaille depuis 13 ans dans une “Maison de soins” pour personnes âgées au Luxembourg. “Au Grand-Duché, une aide-soignante débutante est rémunérée 2 400 € contre 1 200 en France” dit-elle.*
- *“Le “Lux” c’est l’eldorado...” Pour veiller sur 24 résidents d’Alzheimer, Camille est épaulée par 4 autres soignants ; des conditions de travail nettement plus favorables qu’en France. “C’est le jour et la nuit, confirme Fatima, infirmière française partie au Luxembourg. “On nous donne les moyens matériels et humains qui nous permettent de nous concentrer sur notre mission.”*
- *“Dans l’Est, on a des difficultés de recrutement qu’on ne connaît pas ailleurs”, confirme Jean-Marc Borello, patron du Groupe SOS.*
- *Pour fidéliser leurs personnels, les directeurs d’EPHAD n’ont d’autre choix que de les choyer.*
- *Directrice de l’EPHAD de Thionville, Leila Muller est aux petits soins avec son équipe. Mais ses efforts pour améliorer la “qualité de vie au travail” des soignants ne les détournent pas tous de l’envie de passer la frontière.*
- *Patrick Weiten, patron du département de la Moselle, prend sa part du fardeau. Il compte réunir les patrons des EPHAD mosellans pour leur annoncer que le département est prêt à cofinancer la formation de bénéficiaires du RSA qui voudraient travailler dans leurs établissements.*
- *Au siège du Groupe SOS à Metz, on explore toutes les formules de contrat de travail pour attirer les postulants, révèle Luc Algis, directeur des ressources humaines de SOS Séniors.*

Nous avons donc souhaité rencontrer les dirigeants de SOS Séniors à Metz pour en savoir plus

Rencontre le 12/9/2019 à Metz avec la Directrice de SOS Sénior Grand Est, le DRH régional et la responsable du recrutement.

Les constats

- Le secteur souffre d'une mauvaise image auprès du grand public, provoquée par ce qu'on pourrait qualifier "d'EPHAD bashing". Il y a eu des enquêtes, des reportages (Florence Aubenas, Elise Lucet.....) montrant des conditions d'accueil et de travail très dégradées, voire de la maltraitance. Du coup, les gens qui cherchent du travail dans le médico-social ne veulent pas venir en EPHAD et apparaître comme complices ou acteurs de ce qui est montré et dénoncé.
- C'est aussi un secteur où les contraintes générées par le travail sur la vie personnelle sont fortes : en particulier, le travail en poste, avec des horaires de nuit et de WE. Pour ses salariés (dont une grande majorité de femmes) et en particulier pour les jeunes ayant des enfants, on peut comprendre que cela soit très dur à gérer
- Le travail en EPHAD a également évolué depuis quelques années sans réelle prise en compte de l'évolution : les patients en EPHAD sont de plus en plus âgés à leur entrée en EPHAD et de plus en plus dépendants. Leur état demande donc de plus en plus de soins et d'interventions des équipes soignantes. La charge de travail par patient a augmenté et les ratios et effectifs n'ont pas suffisamment suivi.
- Face à la pénurie de main d'oeuvre, l'intérim est la "bouée de secours" des responsables. Les salariés s'y retrouvent en termes de salaires car mieux payés (au moins à court terme) et sont surs de trouver du travail quand ils veulent.
- Même pour les embauches, certains salariés qualifiés refusent les CDI et préfèrent enchaîner les CDD d'un établissement à l'autre, avec un CDD de printemps et un CDD d'automne pour "sécuriser" leurs dates de congés d'été et la trêve de Noël. Ce sont souvent des femmes qui veulent se caler sur les congés de leur conjoint. On peut le comprendre mais ce n'est pas facile d'assurer la continuité des établissements dans ces conditions.
- On assiste à une véritable "uberisation" d'une partie du personnel (souvent de bonne qualification) qui "se vend" ainsi d'un établissement à l'autre.
- Le personnel moins qualifié est souvent plus stable à court terme car désireux de sécuriser un emploi qu'il est moins sûr de retrouver facilement à proximité de son domicile. Mais le choix de travailler en EPHAD est souvent un choix par défaut et là aussi le turn-over est important.
- Pour fidéliser les équipes, on assiste à un retour vers une forme de paternalisme. L'exemple des chocolats à Noël, cité dans l'article du Monde, en est une illustration un peu dérisoire mais révélatrice.....

Les efforts déployés :

Face à cette situation (aggravée, on l'a compris par la "concurrence" frontalière), la Direction Régionale de SOS Sénior met en œuvre, plusieurs types d'actions et de mesures « employeur » :

- Sur le "front" des rémunérations, des gestes sont faits avec des primes, des avantages à l'ancienneté pour les CDI..... Mais les salaires sont bas et l'écart avec la "concurrence" frontalière important. Et à court terme, il paraît illusoire de compter sur cet aspect pourtant essentiel pour améliorer la situation.

- Concernant l'attractivité, une modernisation des outils a été faite avec des "vidéos témoignages" destinées à permettre aux candidats (aux candidates dans les faits) de se projeter positivement dans le métier (et d'effacer les traces de l'EPHAD bashing)

Des tentatives ont été faites avec des "chasseurs de têtes" pour tester des techniques et approches peu utilisées d'habitude.

Des primes à la co-optation ont été tentées (sans grand succès.....)

- Le deuxième axe est de recruter hors des cercles de gens déjà prêts à rejoindre le secteur (comme évoqué dans l'article du Monde pour les formations proposées aux allocataires du RSA). Il faut être capable d'aller chercher des gens motivés, mais avec une entrée faiblement qualifiée dans l'activité comme "auxiliaire de vie sociale". Mais il faut ensuite être capable de les accompagner dans une véritable montée en compétence et donc de vraies possibilités d'évolution et de carrière. Pour cela une refonte de la VAE (Valorisation des Acquis par l'Expérience) serait un outil intéressant.
- Nous devons aussi faire évoluer les métiers, les rendre plus attractifs par leur contenu, leur "ambiance". Nous travaillons à des changements symboliques mais signifiants comme le fait de travailler en tenue civile. La gestion du temps, des plannings, des récupérations se fait de plus en plus mode participatif
- Avec Pôle Emploi, nous avons travaillé à une nouvelle approche de présentation de nos offres mixant la recherche de publics nouveaux et l'effet contact permettant de se projeter dans les nouvelles manières d'exercer que nous cherchons à développer.
- En 2018, nous avons bâti une opération "de grande envergure".....mais qui n'a donné aucun résultat : mailing très large (3 000) puis relance (600) pour un objectif de 50 participants à une manifestation à l'agence de Pôle Emploi. En fait il est venu 20 personnes, 17 sont restées et 7 ont rempli la fiche de contact.....

En 2019 les choses ont été revues entièrement pour tester une autre approche : Journée de recrutement Pôle Emploi – SOS Sénior - 26 septembre 2019

Elle nous a paru suffisamment intéressante pour la relater en détail de la conception aux résultats (même si apparemment décevants)

En voici une restitution détaillée, et d'abord la présentation :

UN JOB ? ET SI J'ESSAYAIS L'EHPAD...

GROUPE SOS Seniors et **Pôle Emploi** ont décidé d'agir pour à la fois briser les préjugés sur le travail en EHPAD et combler les besoins en recrutement dans les établissements mosellans du GROUPE SOS. Le 26 septembre, découvrez le travail en EHPAD !

Le travail en Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) est sujet à de nombreuses idées reçues. La représentation des fonctions d'Infirmier, d'Aide-soignant ou d'Auxiliaire de vie sociale n'est pas toujours conforme à la réalité et les conditions de travail diffèrent d'une structure à l'autre. En Moselle par exemple, ces métiers sont soumis à de nombreux défis : des postes exposés aux risques professionnels, des activités sur des plages horaires nuit/jour, une concurrence avec le Luxembourg, des besoins croissants du secteur...



UNE DEMI-JOURNÉE AU CŒUR D'UN EHPAD

GROUPE SOS Seniors et Pôle emploi ont décidé d'agir pour à la fois lever les préjugés sur le travail en EHPAD et combler les besoins en recrutement dans 26 établissements mosellans du GROUPE SOS. Ils se sont associés pour organiser une action originale et innovante le 26 septembre : organiser des demi-journées de découverte dans les 14 EHPAD pilotes de l'opération. Les participants pourront découvrir les métiers d'Infirmier, d'Aide-soignant et d'Auxiliaire de vie sociale, les activités liées à la prise en charge des personnes âgées et le quotidien d'un EHPAD de l'intérieur.

L'objectif de cette action est qu'à l'issue de cette demi-journée les participants auront 4 alternatives et repartiront avec une proposition concrète :

- Une semaine d'immersion dans un des EHPAD partenaires de l'opération grâce à une période d'immersion professionnelle.
- Un 2ème rendez-vous avec le directeur de l'EHPAD pour approfondir l'entretien
- Une inscription à un parcours de formation sur un des métiers présentés
- Une proposition de contrat de travail

LE PROGRAMME DE LA DEMI-JOURNÉE :

13H45 : accueil des candidats
14H00 : présentation de GROUPE SOS Seniors, des métiers d'infirmier, d'Aide-Soignant et Auxiliaire de Vie Sociale
14H30 : visite de l'établissement
15H00 : entretien individuel en binôme

LA LISTE DES EHPAD PARTICIPANTS

- **Les Peupliers** (Petite Rosselle) en lien avec **Les Cerisiers** (Forbach) et **Les Platanes** (String-Wendel)
- **Les Châtaigniers** (Hagondange)
- **Les Coquelicots** (Talange)
- **Le Witten** (Algrange) en lien avec **Le Belvédère** (Algrange)
- **Le Clos Fleuri** (Fameck) en lien avec **Les Séquoias** (Florange)
- **La Forêt** (Hayange) en lien avec **Le Tournebride** (Hayange)
- **Le Plateau** (Ottange)
- **La Source du Breuil** (Sainte-Marie-aux-Chênes)
- **Les Cèdres** (Metz)
- **Les Mirabelliers** (Metz) en lien avec **Les Acacias** (Delme) et **les Pins** (Rémilly)
- **Le Hêtre pourpre** (Hombourg-Haut) en lien avec **Les Chênes** (Crérange), **Les Charmes** (Morhange) et **Les Lauriers** (Longeville-Lès-Saint-Avold)
- **Les Oliviers** (Phalsbourg) en lien avec **Saint-Joseph** (Saint-Jean-de-Bassel)
- **Les Tilleuls** (Terville) en lien avec **Les Erables** (Yutz)
- **La Kissel** (Hettange-Grande)

L'un d'entre nous a pu participer à la rencontre organisée le 26 septembre 2019 dans l'EPHAD des Mirabelliers à Metz

Ce qu'il en a retenu :

Témoignage :

La directrice de l'établissement a lors de cette journée, beaucoup insisté face aux candidats potentiels présents sur le fait que les postulants à une fonction au sein du groupe SOS devaient manifester d'abord et surtout une réelle empathie à l'égard des personnes résidentes. Pour elle, cette attitude était encore plus déterminante que les diplômes requis.

Tout en indiquant la nécessité de disposer des qualifications requises, elle a particulièrement insisté sur la nécessité d'avoir d'abord une attirance sincère pour ce type de fonctions, l'acquisition des compétences requises pouvant être proposée ensuite à ceux et celles qui confirmeraient leur motivation profonde à la suite de cette demi-journée de sensibilisation.

La directrice a pris le temps lors de cette visite de montrer aux postulants les difficultés et contraintes inhérentes à ces fonctions comme la grande pression qui pouvait régner dans le pavillon où étaient regroupés les résidents n'ayant plus leurs capacités cognitives. La volonté affichée de cette directrice de montrer aux candidats les difficultés liées aux postes qui pourraient leur être confiés, m'a semblé un gage de meilleur résultat à terme. En effet il serait inutile de se lancer avec Pôle Emploi, dans une formation parfois longue et coûteuse pour des postulants qui auraient manifesté leur intérêt pour un poste en EHPAD si ces derniers étaient découragés au bout de quelques semaines par la dureté des tâches auxquels ils sont confrontés.

La directrice a également beaucoup insisté pour dire aux candidats présents que s'ils acceptaient une fonction au sein d'une EHPAD du groupe SOS, ils devaient considérer que les résidents étaient « chez eux » au sein de ces EHPAD. En conséquence, ces résidents pouvaient par exemple arriver avec leur mobilier et surtout en termes de comportement, il ne fallait pas « agresser » les résidents en adoptant une attitude « trop clinique » mais les aider en fonction de leurs capacités résiduelles.

Le 1er CR que nous a fait parvenir l'équipe responsable suite à cette journée de sensibilisation, montre la longueur du processus notamment pour s'assurer de la validité des diplômes que les postulants prétendent détenir ; Pôle emploi se révélant beaucoup moins rigoureux que les EHPAD qui doivent s'assurer de la réalité des formations antérieures avant d'embaucher de nouveaux salariés. Ces premiers mois ne tiennent pas compte du temps nécessaire pour les formations complémentaires variables suivant le niveau de départ des postulants et de leur capacité à se former à plein temps ou en tenant compte de leurs contraintes familiales souvent assez prenantes.

Bilan de l'opération :

Voici le bilan à 6 mois dressé par la Direction de SOS Sénior et Pôle Emploi :

SYNTHESE OPERATION « UN JOB ? ET SI J'ESSAYAIS L'EHPAD ? »

Entretiens menés dans les agences

Pôle Emploi de THIONVILLE, FORBACH et METZ

1) Globalité

- ➔ Environ **50 000** demandeurs d'emploi en Moselle,
- ➔ Sur ces 50 000 personnes, le Pôle Emploi a procédé à une analyse et des arbitrages, en écartant les personnes non disponibles pour des raisons de santé (maladie/inaptitude/contre-indications aux métiers soignants), ayant engagé une formation sur une autre voie, ayant plus de 60 ans, ou encore en maternité. Par ailleurs, le Pôle Emploi a dimensionné un panel en fonction de ses capacités de présence (nombre de conseillers) le jour de l'opération. Au final, en tenant compte de ses différents critères de sélection, le Pôle Emploi a envoyé un mail invitant à une première réunion de présentation (début septembre) du sujet à **2234** demandeurs,
- ➔ Sur ces 2234 demandeurs d'emploi, **665** se sont effectivement déplacées, début septembre, pour assister à une première présentation, par le Pôle Emploi, des métiers soignants et du groupe SOS,

- Sur ces 665 personnes présentes, **320** ont confirmé souhaiter être présentes au sein d'un de nos établissements le 26 septembre,
- Sur 320 personnes devant être présentes, **262** se sont bel et bien rendues dans un de nos établissements le 26 septembre,
- Sur ces 262 personnes présentes, **246** ont souhaité bénéficier, à la fin de la visite, d'un entretien tripartite avec un recruteur du groupe SOS et un conseiller Pôle Emploi,
- Sur ces 246 personnes ayant eu un entretien le 26 septembre, **73** ont été sélectionnées et conviées à un dernier entretien en agence Pôle Emploi pour finaliser le dispositif et fixer les modalités de leur cursus, avec un recruteur du groupe SOS et un conseiller Pôle Emploi,
- Sur ces 73 personnes conviées, **35** se sont effectivement déplacées en agence Pôle Emploi pour ce dernier entretien,
- Sur ces 35 personnes présentes, **seulement 9 pourraient suivre la formation d'aide-soignant (6 remplissent les conditions pour suivre le cursus complet menant au DE Aide Soignant et 3 pour suivre le cursus partiel).**

En résumé : 50 000 Demandeurs d'emploi mosellans → 2234 → 665 → 320 → 262 → 246 → 73 → 35 → 9 demandeurs d'emploi pouvant suivre la formation d'Aide-Soignant.

2) Taux de présence au dernier entretien :

Nombre total d'entretiens prévus : 73

Nombre total de demandeurs présents : 35

Par secteurs :

- THIONVILLE : 9 sur 11 soit 81 % de présence,
- FORBACH : 16 sur 35 soit 45% de présence,
- METZ : 10 sur 27 soit 37% de présence.

TAUX GLOBAL DE PRESENCE : 35 / 73 → 48%

3) Résultat de la sélection

Sur 35 personnes rencontrées, 9 peuvent, à notre sens, suivre le cursus envisagé. Ce ratio tient compte de l'analyse de chaque entretien : motivation, capacité à suivre le dispositif sur la durée par rapport aux contraintes (mobilité, finances, vie personnelle). Ce chiffre est un maximum car il ne tient pas compte des événements qui pourraient encore survenir d'ici le démarrage du dispositif : reprise d'activité, changement de souhait, etc..

Les 9 personnes à former se répartiraient de la façon suivante :

- CURSUS PARTIEL : 3 personnes,
- CURSUS COMPLET : 6 personnes.

Les 26 personnes rencontrées ne pouvant finalement pas suivre la formation :

- 11 ont des contraintes physiques ou ne présentent pas un niveau suffisant pour pouvoir suivre la formation d'Aide Soignant,
- 8 sont engagées ou vont s'engager sur une autre voie professionnelle,
- 3 expliquent avoir des contraintes de garde d'enfants,
- 2 ne souhaitent finalement pas travailler en EHPAD ou avec des personnes âgées,
- 2 précisent qu'ils ne pourront pas se rendre sur le lieu de la formation pour cause de mobilité (pas permis / pas véhicule).

4) Conclusions

Un taux d'absence de plus de 50% dans cette dernière phase du dispositif est décevant, et empêche de creuser un grand nombre de situations.

Le potentiel de demandeurs d'emploi à former, tant dans le cadre d'un cursus complet que partiel, est insuffisant pour lancer un groupe particulier de formation en interne, d'autant plus que ce nombre pourrait encore décroître d'ici le démarrage effectif.

Les 9 personnes restantes vont être rattachées prioritairement aux sessions de formations qualifiantes DEAVF et DEAES déjà achetées et programmées par Pôle Emploi en 2020.

Une des possibilités pour favoriser l'émergence de nouveaux aides-soignants diplômés consistera à créer justement, en 2020, un partenariat avec le Pôle Emploi pour proposer systématiquement, à tous les demandeurs d'emploi qui enclencheront et boucleront en 2020 une formation « intermédiaire » (DEAVF et DEAES), la passerelle de quelques mois vers le DE Aide Soignant. Pour ce faire, la proposition leur sera faite dès les premiers mois de formation intermédiaire et pourra être portée par notre IFAS à St Avold.

Conclusion de SOS Séniors sur cette opération (au final, assez décevante, on l'aura compris) :

L'opération du 26 septembre nous a amené à 2 constats assez nets : le mal est profond en termes d'attractivité des métiers d'aide à la personne, d'une part, et, d'autre part, le plus grand vivier de France (Pôle Emploi) est bien incertain. Vous constaterez vous-mêmes (voir ci-dessus) que tout au long du processus, les personnes ciblées se sont progressivement désistées, tant pour des raisons de motivation que d'ordre financière/logistique.

Renouveler une telle expérience, pourquoi pas, mais si elle n'est propre qu'à notre groupe, si elle n'est pas organisée partout et par toutes les forces vives de ce pays, si des moyens incitatifs ne sont pas mis en place pour orienter les personnes vers ces métiers en tension et des moyens coercitifs pour favoriser l'intérêt collectif (besoin sur ces métiers) à l'intérêt individuel (chacun se forme sur ce qu'il veut, peu importe les débouchés), je crains des années difficiles pour la naissance de suffisamment de nouvelles vocations par rapport à nos besoins actuels et surtout à venir.

Nous n'abandonnons pas, et le groupe poursuit ses efforts pour tenter de créer par exemple prochainement un CFA 100% interne et former des aides-soignantes. Mais quand bien même vous auriez la plus belle école du monde, que serait-elle sans suffisamment d'élèves ? Bien peu de choses. Le plus important reste et restera donc pour nos établissements mais aussi toute la chaîne soignante de ce pays de redonner à ces métiers l'éclat qu'ils méritent, et sans lequel rien ne sera possible. La crise actuelle va-t-elle redonner l'envie d'aider et de s'investir sur des métiers de ce type, ou au contraire faire fuir encore davantage ? Telle est la question.

Synthèse générale et propositions

Situation à fin 2019

Même si cette journée, basée sur un « effet contact » fort, n'a pas démontré une sensible amélioration en termes de recrutement, elle a ouvert des perspectives et montré qu'il était peut-être possible de recruter autrement, convaincre, attirer.....

Mais à court terme, la situation relatée par l'article du Monde et confirmée et vécue par nos interlocuteurs de SOS Séniors restait toujours préoccupante et très tendue à fin 2019.

En parlant de cette journée, la presse locale parlait "d'appel de détresse".

Moselle / MÉDICO-SOCIAL

EHPAD : SOS Seniors lance un appel de détresse

En France, l'espérance de vie augmente car la mortalité des seniors baisse. **PROBLÈME** : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes manquent de personnel soignant au moment où le vieillissement de la population accentue leurs besoins. Le Groupe SOS Seniors et Pôle emploi Moselle se sont unis pour organiser une demi-journée de recrutement innovante, le **JEUDI 26 SEPTEMBRE**.

Impact de la crise sanitaire de 2020

On imagine donc dans quelles conditions les EPHAD se sont trouvés confrontés à la crise sanitaire de début 2020.

La presse a relaté beaucoup de témoignages sur le dévouement dont ont fait preuve les équipes pour faire face à l'épidémie en protégeant "au mieux" les patients, allant jusqu'à s'enfermer dans l'établissement avec les patients pour prévenir toute contamination par des contacts extérieurs.

Ce dévouement aura permis de sauver beaucoup de vies et d'éviter le désastre absolu, même si, dans certains EPHAD, de nombreux patients ont finalement été atteints.

Le sentiment général n'en demeure pas moins qu'il est indispensable d'améliorer la situation et de vraiment s'attaquer aux problèmes de sous-effectifs et de recrutements et pour cela, (comme le démontre toutes les facettes de notre enquête sur les secteurs en tension) aux conditions d'exercices de ces métiers.

Le dévouement est à saluer (et sera à "reconnaitre" dans tous les sens du terme). Il ne peut constituer une méthode de gestion des ressources humaines.

Propositions – Pistes d'amélioration

Nous proposons d'attaquer le chantier du changement de la "manière d'employer" dans ce secteur des EPHAD (l'employeurabilité) sous 3 angles :

- Les rémunérations
- Les conditions de travail et la qualité du travail
- L'attractivité vers de nouveaux publics et leur accueil/accompagnement

- **Les rémunérations**

Pour des raisons multiples et dépassant le cadre de notre enquête, le secteur fait indiscutablement partie de ceux offrant des niveaux de rémunérations faibles en comparaison des contraintes et responsabilités de son personnel.

Ce n'est pas le cas partout, et malheureusement pour les structures du Grand Est, en particulier dans les pays limitrophes (Luxembourg, Suisse, Allemagne).

C'est un sujet majeur sur lequel la France doit s'interroger :

Comment expliquer que « nos » infirmières soient rémunérées à 6% en dessous du salaire moyen relevé dans notre pays quand leurs homologues sont à +3% en GB, +11% en Belgique, +13% en Allemagne, +24% aux USA, +26% en Espagne et même +83% au Chili ? (cf. le Monde du 17/04/2020)

Nous devons nous interroger sur le retard pris depuis longtemps, dans notre politique de rémunération du personnel de santé par rapport à nos voisins (l'indemnité de nuit n'a pas été réévaluée depuis 2001 et s'élève à 1,07€ de l'heure et la dernière revalorisation du salaire infirmier remonte à 2010, etc....)

L'écart est tel que même si un effort doit rapidement être fait, il ne comblera pas le fossé actuel à très court terme.

Il faut donc faire cet effort mais en sachant qu'il sera nécessaire mais ne sera pas seul suffisant.

Sur ce même plan « rémunérations », pour attirer mais surtout fidéliser, il faudra aussi mobiliser les avantages financiers attendus par les salariés en CDI pour se sentir inciter à rester dans les établissements de manière continue (voir les témoignages sur les fuites vers l'intérim et les CDD)

- **Les conditions de travail et la qualité de vie au travail**

Cet aspect nous paraît essentiel et se retrouve au cœur de toutes les aspirations des salariés des secteurs "en tension", secteurs qui n'attirent pas, ne fidélisent pas leur personnel.

Quelques points importants propres à ce secteur :

○ Les horaires et plannings :

Les personnels savent et acceptent les contraintes du métier. Ils ne supportent plus, par contre, les plannings “qui tombent” sans concertation, dialogue. Il faut pouvoir introduire de la souplesse, de l’écoute, des échanges au sein des équipes pour les établir. Il y a déjà de belles avancées, des expériences, des outils de co-construction..... Il faut un vrai dialogue social de proximité sur ces sujets.

○ La soutenabilité psychologique et physique des postes

Il ne paraît plus possible de demander à une personne de tenir en permanence un poste au contact et service continus des patients les plus lourdement dépendants. Des EPHAD ont déjà mis en place des rotations entre les secteurs et niveaux de dépendance pour que chacun prenne sa part dans les limites de ce qu’il peut supporter. En concertation et dialogue avec les équipes, cela peut et doit contribuer à mieux supporter la charge de travail et constituer un élément important de sa soutenabilité dans la durée.

○ La recherche de sens

L’utilité sociale de ce secteur est plus que jamais perçue par l’ensemble de la société. Cette activité est donc porteuse de sens et au cœur d’un lien social primordial avec les séniors. Les conditions d’exercice du travail doit permettre aux salariés de le vivre au quotidien. Tout ce qui peut permettre de « mettre du sens » dans les missions à remplir sera facteur de qualité de la vie au travail : temps consacré aux patients, lien avec les familles..... La crise a mis lumière pour tous les citoyens (même ceux qui n’avaient pas de proches en EPHAD), le rôle crucial tenu par les soignants entre les patients et leur entourage. Il faut capitaliser sur cette prise de conscience !

○ Le travail en équipe, le dialogue

Sur tous les “petits” sujets du quotidien, les contraintes particulières inopinées, les difficultés rencontrées, beaucoup de salariés expriment le besoin de pouvoir s’exprimer, être entendus de leurs collègues, de leurs managers.

Beaucoup de témoignages montrent que quand cette dimension “collaborative” n’est pas en place (dans ce secteur comme dans d’autres), les salariés “craquent”.....et s’en vont.

On ne peut pas fidéliser si on n’écoute pas. Certains employeurs l’ont compris. D’autres ont besoin d’en prendre conscience et d’agir.

• L’attractivité vers de nouveaux publics et leur accueil/accompagnement

Les 2 axes précédents devraient permettre s’ils progressent de façon significative, visible et connue de rendre ces emplois plus attractifs.

Ils comportent une part de “pénibilité” incontournable mais sont aussi riches de sens et d’utilité sociale. Et si les difficultés sont reconnues et prises en compte, les valeurs associées à ces métiers seront plus audibles.

On peut donc espérer, avec des actions permettant de vraies rencontres et de vraies découvertes (comme celle relatée plus haut), mais dans des perspectives sensiblement améliorées d’exercice des métiers , toucher des publics ne venant pas spontanément vers ces métiers alors qu’ils sont en recherche difficile d’emploi.

Ces personnes peuvent se découvrir motivées et prêtes à rejoindre ce secteur, mais ne pas avoir les qualifications requises, voire pouvoir rencontrer des difficultés pour les acquérir.

Il faudra donc mettre en place les filières de formation classiques ou au sein des établissements avec des entrées à des niveaux de qualification faibles. L’opportunité d’ouvrir des CFA directement « connectés » aux réseaux d’établissement est sans doute aussi à explorer. Il faudra aussi mettre en place des accompagnements, dégager du temps à des pairs qualifiés, permettre des évolutions, revoir la VAE.....