



AU
SERVICE
DES
PERSONNES
ÂGÉES

DIRECTEURS



Proposition de loi « Bien vieillir »
**Un premier pas vers
plus de citoyenneté**



La parole à...
Fadila Khattabi,
Ministre déléguée

p.10



Dossier
Retrouver du sens
au travail

p.14

CRISE DE L'EMPLOI

Retrouver du SENS au travail

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, beaucoup d'établissements et services pour les personnes âgées peinent à pourvoir les postes et fidéliser leurs salariés. Quelles en sont les causes et quelles pistes de solutions sont à envisager pour y remédier ?

12,9 milliards d'euros ont été déposés sur la table depuis juillet 2020 pour revaloriser les salaires en distribuant des primes aux professionnels de la santé, du soin, du social et du médico-social dans le cadre du Ségur de la santé. Pour beaucoup, il s'agit d'une augmentation salariale de 183 euros net par mois, en complément du traitement indiciaire.

« Le Ségur a été un vrai effort, nous n'avions jamais eu de telles augmentations », reconnaît Pascal Champvert, président de l'AD-PA. Mais il a fallu que le secteur se batte pour qu'on ne l'oublie pas. « L'injustice de traitement a été dénoncée entre le secteur hospitalier, le médico-social, le handicap et le domicile, sans oublier une partie des travailleurs qui font "fonction de" et qui n'ont pas pu toucher les primes », rappelle Jingyue Xing-Bongioanni, maîtresse de conférences en sociologie à l'Université de Lille.

Pourtant, malgré ce coup de pouce pécuniaire, les maisons de retraite et les services

à domicile peinent à pourvoir tous les postes. Pour Didier Sapy, directeur de la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa), « le monde du travail change et l'erreur des pouvoirs publics est de n'évoquer que la question de la rémunération quand on parle de l'attractivité du secteur ».

Rendre le secteur plus attractif

Pour comprendre la situation, il faut analyser les raisons de ce mécontentement. Selon plusieurs études dont une enquête de dix-neuf fédérations employeurs d'Île-de-France (Fehap, Nexem...) menée en juin 2022 sur les difficultés de recrutement dans le monde associatif, « le premier critère de motivation et de fidélisation des salariés est la quête de sens, puis la qualité de vie au travail, la reconnaissance et enfin, en quatrième position, la rémunération », avance Didier Sapy.

« Être aide-soignant, ce n'est pas laver des fesses sales mais aider les personnes âgées à



PHILIPPE CHAMONICOCTAL SANTÉ

vivre dignement, à domicile ou en établissement, souligne Pascal Champvert. Travailler auprès des personnes âgées peut prendre un sens très militant, dans le sens où cela contribue à lutter contre l'âgisme de notre société. »

Ainsi, la perte de sens générée par la frustration du travail mal fait ou le sentiment de ne plus effectuer un travail de qualité provoque un désengagement. « Les salariés ont beaucoup subi les conséquences de la crise sanitaire, notamment dans une intensification du travail qui a dégradé les conditions de travail. Ce phénomène est aggravé par la pénurie de personnel et le turn-over », explique Didier Sapy. « Les professionnels ont souvent le sentiment du travail mal fait », confirme Pascal Champvert.

D'autres enquêtes donnent justement le sentiment du travail bien fait comme premier critère de fidélisation des salariés, juste devant la reconnaissance et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, et enfin la rémunération. Vient ensuite le critère de la qualité de vie au travail lié au recrutement.

Et le manque de personnel alimente dans un cercle vicieux le manque d'attractivité car il provoque un phénomène que les psychologues du travail identifient comme un « brown-out », selon l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS).

Des facteurs économiques ou personnels

Jingyue Xing-Bongioanni, maîtresse de conférences en sociologie à l'Université de Lille et chercheuse associée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) du Cnam, a étudié précisément les raisons qui conduisent les travailleuses à rester dans les établissements pour les personnes âgées. Celles-ci varient selon les métiers : « Chez les agents de service (ménage), le facteur le plus important est celui de l'âge, suivi par les enfants à charge, l'expérience de



Qu'est-ce que le « brown-out » ?

Lié au monde du travail, le *brown-out* décrit un phénomène d'épuisement professionnel lié au sens donné au travail. Le concept a été inventé par l'anthropologue américain David Graeber en 2013. Il décrivait des « *bullshit jobs* », des métiers inutiles en raison des progrès technologiques et les conséquences sur la lassitude ou le cynisme des salariés.

Selon le docteur François Baumann qui a publié *Brown-out, quand le travail n'a plus aucun sens* (Josette Lyon, 2018), le *brown-out* décrit le manque d'énergie pour travailler en raison de la perte du sens de ce que l'on fait. Les raisons peuvent venir de demandes absurdes ou contradictoires de la hiérarchie, du manque de moyens ou de formation par rapport à la tâche, ou de contradiction avec l'éthique personnelle...

►►► *travail antérieur et si la personne a vécu des périodes de chômage. Par rapport à d'autres opportunités d'emploi, le travail dans une maison de retraite n'est pas si mal.* » Finalement, 80 % des agents de service des maisons de retraite souhaitent rester en établissement.

Ensuite, pour les auxiliaires de vie ou les aides médico-psychologiques faisant fonction d'aide-soignant, le facteur principal pour rester en poste est la reconnaissance. « *Si la personne est correctement reconnue par sa hiérarchie avec en plus une revalorisation salariale, c'est gagné.* » Chez les aides-soignants diplômés, 50 % des personnes interrogées estiment que la qualité des relations entre les collègues est un critère déterminant. « *La solidarité, l'esprit d'équipe sont des notions importantes.* » Dans cette catégorie, 43 % veulent partir.

La catégorie de métier la plus démotivée est celle des infirmières. 52 % déclarent avoir envie de partir. « *Certaines ont déjà éprouvé et réalisé une carrière dans le secteur hospitalier, elles cherchent un autre rythme et trouvent des conditions de travail un peu moins dures, mais elles souhaitent toujours être salariées et en contact avec des personnes vulnérables. Elles voient dans le secteur du Grand Âge un débouché possible. Les autres, celles qui veulent partir, voient le secteur du Grand Âge comme un tremplin dans leur projet professionnel. Elles ont envie de suivre des formations et de poursuivre leur carrière ailleurs. Peu importe le niveau de rémunération, tôt ou tard, elles partiront.* »

Un personnel fidèle

Mais la bonne nouvelle est que le personnel reste dans le secteur. 80 % des salariés qui ont quitté leur poste en reprennent un autre similaire dans les six mois. « *Sans doute ont-ils eu envie de bouger en quête d'un lieu idéal?*, interroge Didier Sapy. *Mais existe-t-il vraiment? Le secteur peut-il leur offrir un tel lieu?* » Sans doute que oui, car les enquêtes menées auprès de soignants et d'anciens soignants montrent que les cas de changement radical de métier restent une minorité. « *La grande majorité reste dans le métier* », confirme la chercheuse lilloise.

Les métiers du Grand Âge restent donc une vraie source d'emplois acceptables car malgré les critères et facteurs détaillés ci-dessus, le personnel reste. L'autre bonne nouvelle est l'intérêt des jeunes. Selon le rapport du *think tank* Matières Grises paru en février 2023 sur l'attractivité des métiers, 53 % des jeunes recherchent un travail avec du sens et de l'engagement ; en 2022, près de 30 % des demandes faites sur la plateforme Par-

cours Sup ont formulé des vœux pour réaliser des études dans les métiers de l'accompagnement et du soin.

Quelles solutions pour attirer des salariés ? Pour les deux responsables de l'AD-PA et de la Fnaqpa, il faut un vrai changement de regard sur

le vieux et le vieillissement. « *Notre société est âgiste, elle dévalorise le vieillissement des personnes et celles et ceux qui travaillent pour les personnes âgées,* plaide Pascal Champvert. *Plus on démontrera l'âgisme, plus on fera bouger la société, et les plus jeunes auront alors envie de venir travailler dans ce secteur.* » Il faut aussi en finir avec la mauvaise image véhiculée par les médias. « *Les professionnels savent que ce n'est pas vrai, qu'en dehors de quelques établissements ou organ-*

nismes qui dérivent, la plupart des établissements offrent un lieu de vie de qualité pour les résidents et le personnel mais le politique et le grand public continuent de voir le secteur d'un mauvais œil », souligne Didier Sapy de la Fnaqpa.

Autre piste de solution : œuvrer à une transformation des établissements pour en faire des lieux qui seraient « *comme à la maison* ». Ils deviendraient alors plus attractifs à la fois pour les résidents et les salariés. Pour Danièle Linhart, sociologue du travail, il faut donner la parole aux professionnels pour qu'ils s'expriment et imposent des contraintes liées aux besoins des patients et des aspirations des professionnels. « *Il faut que l'institution apprenne à s'effacer au profit des projets de vie,* insiste Didier Sapy. *Il faut sortir du modèle d'établisse-*



PHILIPPE CHAGNON/DOCKTAL SANTÉ

Le Grand Âge parmi les secteurs les plus touchés par le déficit d'attractivité

Selon l'enquête « *Besoins en main-d'œuvre des entreprises* », publiée en avril 2023, les métiers les plus recherchés en 2023 se trouvaient dans l'hôtellerie-restauration, le secteur agricole (même si les intentions d'embauche restent saisonnières), les métiers de services aux entreprises (agents d'entretien de locaux, ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires) et les métiers d'accompagnement et de soins, avec les aides à domicile et les aides ménagères, les aides-soignants. « *Ces secteurs sont aussi les plus accidentogènes, avec des rémunérations basses et des conditions de travail difficiles,* souligne Didier Sapy de la Fnaqpa. *C'est aussi le cas de l'enseignement et du secteur de l'automobile qui peinent également à recruter.* »



PHILIPPE CHAGNON-COCKTAIL SANTÉ

ment où l'individu doit s'adapter à l'organisation collective pour aller vers des lieux où l'organisation s'adapte le plus possible aux individus. Sans oublier les quatre dimensions fondamentales : le logement, le soin, l'aide à la vie quotidienne et la fonction présentielle (relation sociale). » Par exemple, la possibilité de venir en institution avec son animal de compagnie, comme le mentionne la proposition de loi sur le bien vieillir.

Pascal Champvert insiste pour redonner un sens à la relation. « Donner du pouvoir d'agir aux personnes âgées permet de prioriser les actions. Par exemple, une personne accompagnée à domicile peut dire à une aide-soignante : "On va arrêter de faire la poussière car ce n'est pas si important et, pendant une heure, on va jouer aux petits chevaux car j'ai besoin qu'on me parle." En changeant les priorités, les professionnels vont aussi retrouver du sens à ce qu'ils font. On voit bien que les établissements et services à domicile qui approfondissent ce droit d'agir des personnes âgées vont moins mal que les autres, lâche Pascal Champvert. Avec Citoyennage, les personnes accueillies s'expriment sur leur quotidien et montrent leur capacité d'agir. »

Et le président de la Fnaqpa d'insister sur le fait que toutes ces solutions doivent être menées de front : revaloriser l'image des établissements et les professions, redonner du sens et de la reconnaissance... « Et les professionnels viendront chez nous, car ces métiers ont du sens ! »

Pour Jingyue Xing-Bongioanni, le changement passera aussi par une révision des conventions collectives, la formation des métiers, le processus

d'encadrement des jeunes, l'accueil de stagiaires, un effort dans la communication et une vraie revalorisation salariale. « Pas juste une prime qui n'est pas prise en compte dans le calcul de la retraite. » Et évidemment par une évolution des taux d'encadrement. « Les ratios ne sont pas du tout comparables entre le milieu du handicap (un encadrant pour trois) et celui du Grand Âge (un pour dix-douze) », explique la chercheuse.

Cette dernière défend aussi un assouplissement de l'organisation du travail. « Prévoir un planning spécifique pour les femmes qui souffrent de maladies professionnelles, par exemple, ou proposer des solutions pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Un établissement a installé une crèche d'entreprise pour les salariés de plusieurs établissements afin de résoudre les problèmes des horaires et des gardes d'enfants. En révisant les avantages qu'une entreprise peut apporter aux salariés, on facilite la conciliation vie professionnelle et vie personnelle. » « Cette amélioration est un point essentiel pour attirer les jeunes qui sont plus sensibles à cet équilibre vie professionnelle-vie personnelle que les générations précédentes », ajoute Danièle Linhart. Ainsi, en mutualisant les recrutements, des établissements peuvent proposer des contrats à temps complet dans une même zone géographique. Et enfin, il faut ouvrir les établissements vers l'extérieur : les écoles, la culture, la cité... afin d'améliorer l'image et créer du lien. ■

Laure Salamon