

## RECRUTEMENT

# Attirer et fidéliser les aides à domicile, aides-soignants, infirmiers

Transformation managériale, communication, réflexion sur la formation, travail sur l'ergonomie... Certaines structures de la santé et du social travaillent sur divers dispositifs et pistes pour recruter et valoriser les métiers en tension.

**S'**il est difficile d'avoir des chiffres actualisés à l'aune de la crise sanitaire, on sait que, depuis plusieurs années, les métiers d'aides-soignants, infirmiers et aides à domicile peinent à recruter. Pour attirer, les établissements déploient diverses stratégies. Parmi elles, la communication. L'ADMR, réseau associatif de services à la personne, a lancé, en août dernier, une vaste campagne pour pourvoir 10 000 postes. En 2019, le département d'Ille-et-Vilaine faisait de même pour les aides à domicile via la campagne « J'ai trouvé un vrai métier et bien plus encore », qui mettait à l'honneur des professionnels du secteur en action. « Nous n'avons pas pu encore mesurer ses effets, mais l'idée était de faire connaître ce métier porteur de sens et responsabilisant », explique Anne-Françoise Courteille, vice-présidente chargée des solidarités, du handicap et des personnes âgées.

Le territoire de Chartres prépare, pour juin, un jeu dans lequel chacun se mettra dans la

peau de l'aidant et de l'aidé pour appréhender la réalité des métiers. Cette manifestation a été pensée après une large concertation. « Entreprises, missions locales, Pôle emploi, organismes de formation... nous avons monté un collectif pour discuter des problématiques de recrutement du secteur. L'idée était aussi que les acteurs apprennent à se connaître et travaillent davantage ensemble à l'avenir », souligne Sébastien Odon, chargé de mission à la maison des entreprises et de l'emploi de l'Agglomération chartraine.

## Postes de référents

Travailler ensemble, être écouté... c'est le souhait des professionnels. Guillaume Gontard, président de la Fédération nationale des associations d'aides-soignants : « Nous demandons qu'il y ait des cadres intermédiaires aides-soignants. Nous connaissons le terrain, les services, ce serait logique ! » « Nous ne sommes pas intégrés dans la gestion de projets, dans les réflexions en amont. Nous apprenons à travailler en collaboration avec les médecins, mais c'est parfois à sens unique », déplore Sophie Chrétien, de l'Association nationale française des infirmières et infirmiers diplômés et des étudiants. « Créer des postes de référents – sur diverses thématiques, douleur par exemple – valorise et fidélise. Il faut pour cela donner du temps ! C'est une stratégie à mettre en œuvre sur le long terme, qui bouscule l'organisation », abonde Odessa Dariel, professeure à l'École des hautes études en santé publique. L'une des difficultés récurrentes qui apparaît concernant le recrutement et la fidélisation, ce sont bien sûr les conditions de travail au sens large. Le CHU de Poitiers recrute ainsi, depuis l'an passé, tous les infirmiers en CDI. La région Occitanie a lancé un contrat de fidélisation pour attirer les aides-soignants en milieu rural. « Sur 2019-2020,



**Isabelle Annaheim-Jamet, directrice de l'offre médico-sociale à l'ARS Centre-Val de Loire**

**« Se confronter à la réalité du travail en Ehpad »**

« L'agence régionale de santé (ARS) et ses partenaires du secteur de l'emploi, via un plan régional d'attractivité des métiers du grand âge en cours d'élaboration, se mobilisent pour valoriser le métier d'aide-soignant (AS), en forte tension sur notre territoire, avec environ 100 postes à pourvoir. Des établissements se sont saisis du problème : un regroupement d'Ehpad publics du Loir-et-Cher a ainsi mené le projet « Mon emploi près de chez moi » auprès des demandeurs d'emploi. Des portes ouvertes sont organisées pour faire découvrir les métiers via un échange avec les professionnels. Les intéressés peuvent ensuite réaliser un stage de deux à quatre semaines pour être confrontés à la réalité du travail, puis s'engager dans une formation d'agent de soin de dix semaines, dont deux de stages en Ehpad. Pour la première session, en mars 2020, douze personnes ont été formées, dix certifiées, et neuf embauchées en CDD de six mois en Ehpad. L'idée est, s'ils le souhaitent, de les accompagner vers l'entrée en formation d'AS. Ce dispositif pourrait être déployé, avec les divers partenaires dont Pôle emploi, dans les cinq autres départements. »



© KZENON/STOCKADOBÉ.COM

une soixantaine a été signée. Les étudiants touchent une aide régionale mensuelle de 150 à 200 euros pendant la durée de formation. Ils s'engagent à faire un stage dans un Ehpad rural et à rester ensuite sur place deux à trois ans. L'établissement verse aussi une aide du même ordre », détaille Michel Boussaton, conseiller régional délégué à la santé, à la silver economy et aux formations sanitaires et sociales.

### Payer tous les temps de travail

Dans le bassin rennais, l'association Assia Réseau UNA a planché sur la façon de payer tous les temps de travail. « Depuis 2015, nous apprécions l'organisation du travail des aides à domicile comme celle des aides-soignants. Concrètement, toute une plage horaire d'intervention, 8 heures-13 heures par exemple, est considérée comme temps de travail, peu importe le temps de trajet ou même s'il y a un trou entre deux bénéficiaires », précise Ronald Lozachmeur, directeur général. Les indemnités kilométriques ont aussi été revalorisées. « Par ailleurs, l'avenant 43 de la Convention collective de la branche de l'aide à domicile n'a pas encore été agréé dans notre secteur par les pouvoirs publics, mais nous avons décidé de mettre tout de même en place, en amont, des mesures pour endiguer des départs potentiels : titres-restaurants, primes de 100 euros brut pour les temps pleins aide-soignant et auxiliaire de vie... »

- **25 %** de baisse dans les effectifs sont constatés en formation d'aides-soignants, selon le rapport El Khomri de 2019.
- **30 %** d'infirmiers abandonnent la profession dans les cinq ans qui suivent le diplôme, selon le Syndicat national des professionnels infirmiers en 2019.
- **20 %** des demandes d'accompagnement à la maison n'aboutissent pas faute d'auxiliaire de vie, selon un baromètre UNA en 2020.

Certaines entreprises ont aussi engagé une profonde transformation managériale. Vivat, à Lille (Nord), et l'Apéf, à Rouen (Seine-Maritime), se sont inspirées de la philosophie de l'entreprise néerlandaise Buurtzorg, qui veut redonner de l'autonomie au salarié. « Nous constatons une fatigue professionnelle dans nos équipes et nous nous sommes rendu compte que le système pyramidal n'était plus le bon. L'idée a donc été de mettre les fonctions encadrantes au service des auxiliaires de vie », indique Arnold Fauquette, dirigeant de Vivat. Désormais, ce sont les aides à domicile qui, en groupe, organisent leurs plannings. « Avant, les plannings n'étaient pas forcément très logiques. Nous avons beaucoup d'allers-retours et cela se traduisait par une multitude d'intervenantes auprès des bénéficiaires. Désormais, tout a plus de sens, les usagers sont satisfaits et nous davantage valorisées et mieux rémunérées. Par ailleurs, nous participons aussi aux recrutements de nos futurs collègues, travaillons à l'évaluation des besoins du secteur... », résume Jessy Da Silva, auxiliaire de vie chez Vivat, devenue récemment coach et facilitatrice auprès des équipes. Olivier Muller, gérant de l'Apéf, qui a mis en place un fonctionnement similaire, a constaté des effets positifs : « Le turn-over a été divisé par deux dans une agence et par quatre dans l'autre. En un an, on a aussi noté une baisse de 30 % des arrêts maladie et de 50 % des arrêts non justifiés ».

### Formation à l'ergothérapie

Vivat va aussi former une vingtaine de salariés à l'ergothérapie, pour ensuite diffuser des bases à toutes les équipes. « On a financé un kit d'urgence pour qu'il n'y ait plus aucune intervention qui se fasse sans matériel adapté. C'est notre nouvelle bataille, trop de personnes s'abîment dans ce métier... », développe Arnold Fauquette. C'est sur le même constat qu'Elena Maneru a créé à Rennes l'organisme de formation M180. « L'une des formations que nous proposons, Ménage-toi, vise à écouter et prendre soin de son corps. Via des exercices de réveil musculaire et d'étirements, l'idée est de diminuer le risque d'accident et d'améliorer la qualité de vie au travail. Une centaine de salariés, dont beaucoup dans le secteur du service à la personne, ont déjà été formés. » ♦

*Claire Baudiffier*