

Diagnostic « Marque Employeur » de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non-lucratif

En bref

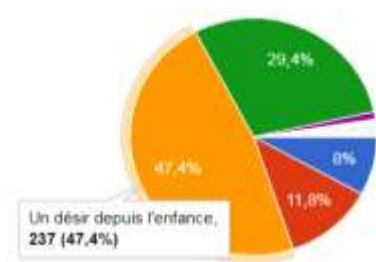
Dans un contexte de difficultés croissantes en termes de recrutement et de fidélisation des salariés, OPCO Santé et la Direccte ont souhaité lancer une étude « marque employeur » pour la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non-lucratif, sur le périmètre de la Région Occitanie, afin de développer son attractivité, et de renforcer l'intégration et la fidélisation des salariés. Cette étude entre dans le cadre du Plan Régional d'Action de la CPNE FP.

Elle a donc été réalisée exclusivement sur la région Occitanie, sans en dépasser les limites, auprès des employeurs, des salariés, des directeurs d'écoles ou de fédérations, des étudiants, et d'autres acteurs influents de la branche sous la forme d'enquêtes en ligne (1937 réponses) et d'entretiens individuels (110). Le bon taux de réponses nous permet de fournir une base de données représentative de la branche et donc de tirer des conclusions pertinentes pour notre réflexion.

L'orientation vers les métiers de la branche: Pour 47%, un désir depuis l'enfance

Qu'est-ce qui vous a orienté.e vers ce métier ?

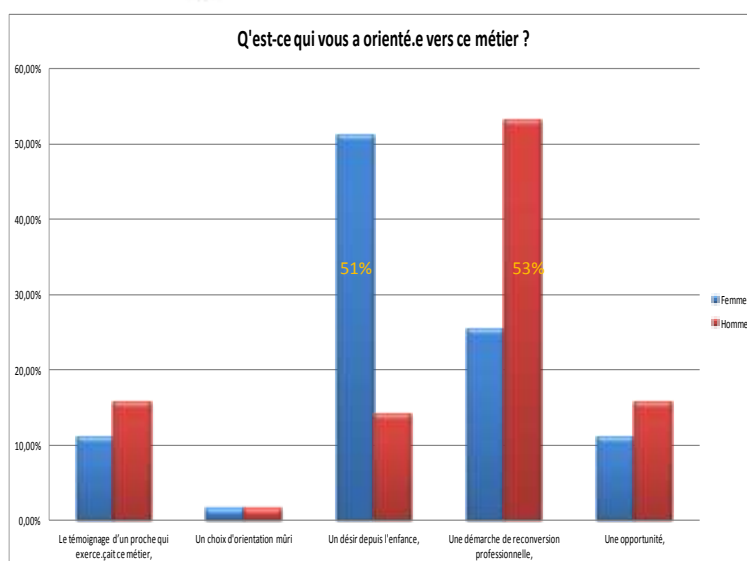
500 réponses



- Une opportunité,
- Le témoignage d'un proche qui exerce ce métier,
- Un désir depuis l'enfance,
- Une démarche de reconversion professionnelle,
- Le simple besoin de travailler,

L'orientation se fait de manière très différente selon le genre des personnes. **51% des femmes** ont répondu avoir depuis **leur enfance** le désir d'exercer un métier de la branche, tandis que **53% des hommes** parlent d'une démarche de **reconversion professionnelle**.

Près d'un tiers des étudiants sont des personnes en reconversion professionnelle venant de tous types de secteurs, à la recherche de métiers proches de l'humain. **Cela nous invite à aller chercher ces candidats parfois en « seconde partie de carrière », et qui apporteront à la branche une maturité professionnelle en plus de regards croisés avec divers secteurs.** Dans les entretiens qualitatifs, ce qui revient le plus de la part des salariés, est la recherche « d'un métier proche des gens » et celui « de se sentir utile ».



Les facteurs d'attractivité et de rétention :

Si on compare les facteurs d'attractivité de la branche avec ceux « hors branche », on voit apparaître une caractéristique de la BASS : **son attractivité tient en premier lieu de ses métiers et de son activité elle-même.**

Tandis que dans les autres secteurs la **rémunération** est le premier facteur d'attractivité, dans la BASS elle apparaît comme le dernier critère de choix. Cela ne signifie pas que la rémunération n'est pas importante, mais simplement qu'elle n'est pas un élément différenciant important entre les établissements. Cependant, elle l'est lorsque deux établissements avec deux CCN distinctes se trouvent dans la même zone géographique.

Facteurs d'attractivité (Hors branche)	Facteurs d'attractivité	Facteurs de rétention
Rémunération	Intérêt pour le métier	Intérêt pour le métier
Sécurité de l'emploi	Intérêt pour le secteur	Attachement au public accompagné
Opportunités de progression de carrière	Position géographique de l'établissement	Collaboration avec les collègues/la direction
Opportunité de développement des compétences	Valeurs portées par l'établissement	Avantages sociaux
Intérêt pour le métier	Avantages sociaux	Position géographique de l'établissement
Réputation de l'entreprise	Opportunités de développement des compétences	Intérêt pour le secteur
Avantages sociaux	Sécurité de l'emploi	Valeurs portées par l'établissement
	Opportunités de progression de Carrière	Raisons financières
	Réputation de l'établissement	Opportunités de développement des compétences
	Rémunération	Opportunités de progression de Carrière

Si les salariés entrent dans la branche attirés par les métiers, ils décident d'y rester pour l'**attachement au public accompagné**. Lors des entretiens qualitatifs beaucoup de salariés ont exprimé avoir choisi leur orientation parce qu'ils se sentaient bien avec le public (personnes âgées, personnes handicapées, migrants, malades,...). Par ailleurs, les résultats montrent que les trois premiers facteurs de rétention sont d'ordre relationnel, tandis que les deux suivants sont d'ordre pratique. Enfin, il est étonnant de constater que l'« Intérêt pour le secteur » n'arrive qu'en 6^{ème} place dans les facteurs de rétention, signe du « mal institutionnel » évoqué dans les entretiens individuels.

Les points forts de la branche : 72% des salariés ont une perception positive de leur établissement

Votre perception générale de votre établissement est :

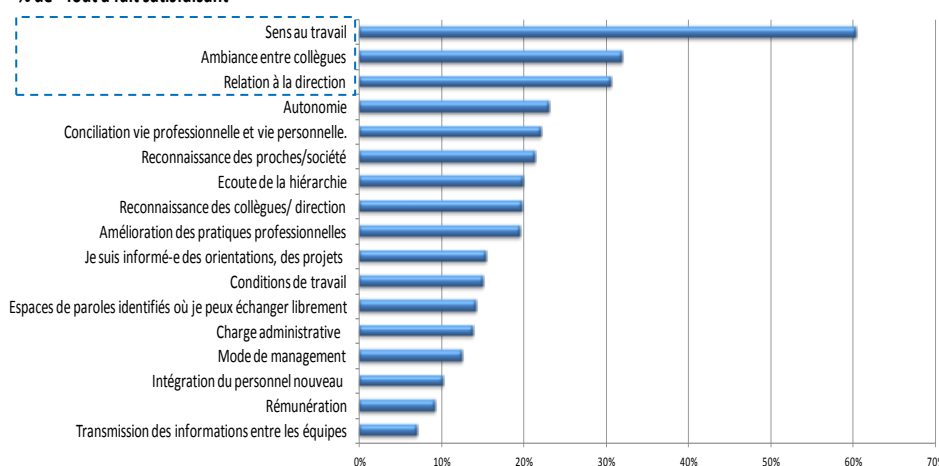


56% des salariés, tous secteurs confondus, **ont une perception assez positive** de leur établissement et 16% une image très positive. Ceci révèle le gros effort d'amélioration de la QVT et des conditions de travail qui a été fait par les employeurs ces dernières années.

Plus de 60% des salariés estiment que leur travail a du sens à leurs yeux, un peu plus de 30% d'entre eux sont très satisfaits de leur

relation avec leurs collègues et la direction. Les résultats de l'enquête en ligne sont confirmés par les entretiens. En effet, **à la question « Qu'est-ce qui vous apporte le plus de satisfaction dans votre métier ? », plus de 52% des salariés ont répondu « Voir les progrès des usagers »,** avec ce que cela implique de sentiment d'utilité, de valorisation, et de reconnaissance des bénéficiaires. A cela on peut ajouter plusieurs motifs de satisfaction des salariés : La possibilité de mettre en place des projets avec une marge de manœuvre, Le travail d'équipe, La reconnaissance des bénéficiaires et des pairs.

% de "Tout à fait satisfaisant"



Les causes de rejet de la branche :

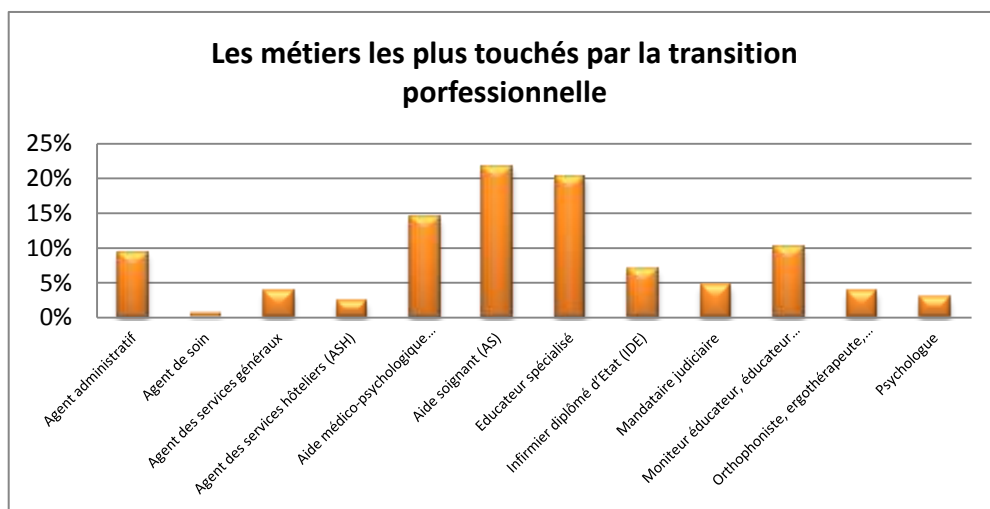
Les 5 premières causes de rejet de la branche par tranches d'âge

Moins de 30 ans	30 – 44 ans	45 – 54 ans	55 ans et +
Rémunération	Rémunération	Rémunération	Mode de management
Mode de management	Mode de management	Transmission des informations	Rémunération
Manque d'écoute de la hiérarchie	Transmission des informations	Mode de management	Conditions de travail
Manque de reconnaissance des proches/société	Manque d'écoute de la hiérarchie	Manque d'écoute de la hiérarchie	Manque d'écoute de la hiérarchie
Manque de reconnaissance des collègues/hiérarchie	Manque d'autonomie	Manque d'espaces de parole où s'exprimer librement	Manque d'information sur les orientations et projets de l'établissement

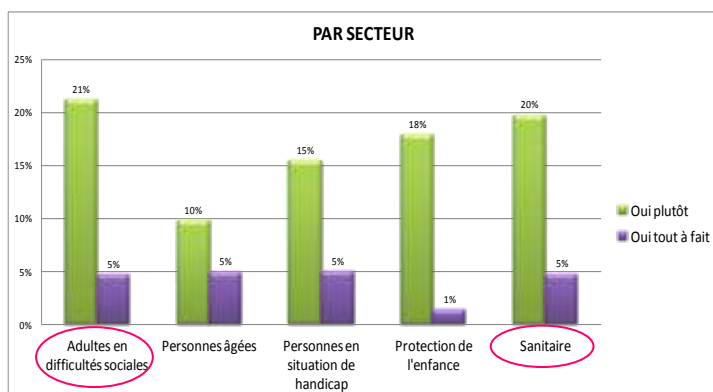
La « rémunération », le « mode de management » et le « manque d'écoute de la hiérarchie » sont les trois causes de rejet de la branche qui se retrouvent à toutes les tranches d'âge. Les « moins de 30 ans » sont plus sensibles au manque de reconnaissance, tandis que les 30 – 54 ans souffrent des mauvaises transmissions d'information, et les 55 ans et + des mauvaises conditions de travail.

Première cause de rejet de la branche après la rémunération, **le thème du management est un thème transversal qui touche tous les secteurs et tous les corps de métier**. Il devient prioritaire de se pencher sur cette problématique.

La principale raison des transitions professionnelles des salariés est un désir de changer de métier, signe d'un mal être ou d'un découragement. De plus, un tiers des transitions professionnelles est la conséquence de l'usure professionnelle liée à la pénibilité du travail. Enfin, l'attrait du libéral n'est pas à négliger puisque 12% des salariés en transition professionnelle souhaitent quitter la branche pour travailler à leur compte. Les métiers les plus touchés sont AMP, AS et ES.



L'accès à l'emploi dans la branche : 23% des salariés disent avoir eu des difficultés à trouver leur emploi



La plupart des salariés ont trouvé leur emploi par l'envoi de candidatures spontanées ou bien par cooptation. En revanche, les « moins de 30 ans » auront plus tendance à utiliser les canaux traditionnels de Pôle Emploi et des annonces. Les stages réalisés en formation offrent aussi l'opportunité du premier contrat.

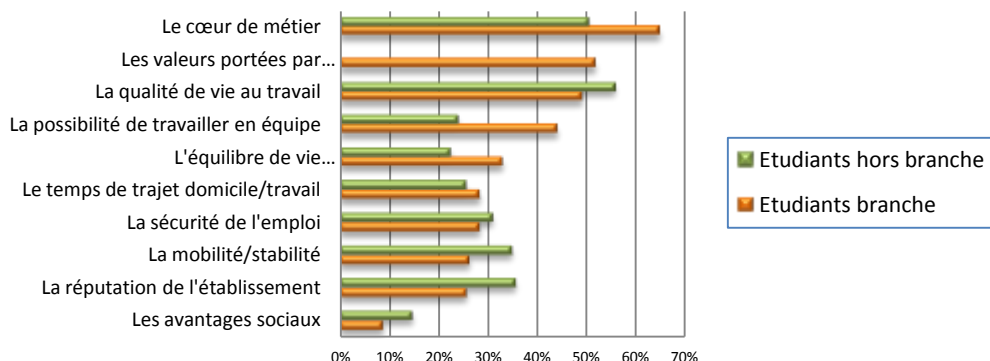
Pourtant, pour 23% d'entre eux, trouver leur emploi a été une difficulté. Les secteurs **sanitaire** (25%) et de la **réinsertion** (26%) les plus touchés.

Les raisons des difficultés sont diverses : pour **61% d'entre eux il s'agit de trouver le poste ou l'établissement** qui corresponde aux attentes et contraintes des personnes, pour **31% il s'agit de se faire embaucher** après avoir répondu à plusieurs annonces, et pour **8% d'entre eux la difficulté réside dans l'accès aux offres d'emploi**. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être mis en avant, notamment le coût à l'embauche d'un salarié ayant plus de 20 ans d'ancienneté, ou les contraintes familiales de salariés à qui sont à 73% des femmes.

La question des jeunes :

Il est intéressant de noter que **les attentes de ces étudiants sont fortes sur le cœur de métier, la QVT, les valeurs et le travail d'équipe**. Cela révèle d'une part que nous sommes sur des métiers à fort engagement humain, avec un idéal fort, mais aussi avec un désir de professionnalisme, de travail en équipe autour de projets visant l'amélioration de la vie des bénéficiaires.

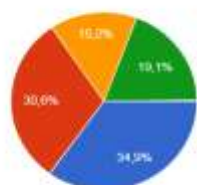
Facteurs d'attractivité des ETUDIANTS Comparaison avec les autres secteurs



Si on compare avec les étudiants des autres secteurs d'activité, on remarque que les attentes sont assez différentes. En effet, les étudiants des autres secteurs seront plus attentifs à la QVT, la sécurité de l'emploi, la mobilité/stabilité, la réputation de l'entreprise ainsi qu'aux avantages sociaux avant de s'engager dans une structure.

Comment voyez-vous vos 5 prochaines années de travail ?

513 réponses



- Me fixer dans un établissement pour y poursuivre ma carrière et m'y former
- Cumuler des expériences avant de me fixer dans un établissement
- Cumuler des expériences puis fonder/d'ingérer un établissement dans mon secteur
- Travailler, puis partir en voyage ou réaliser un projet personnel



Seulement **35% des étudiants souhaitent se fixer** dans un établissement dans les 5 prochaines années, contre **47,2%** dans les autres secteurs.

19% d'entre eux souhaitent réaliser un **projet personnel**, notamment chez les 18-23 ans, contre 11% dans les autres secteurs.

Conclusion et préconisations :

En conclusion de cette étude, nous pouvons tout d'abord reprendre les mots d'André Chauvet, CEP expert : « *Il ne s'agit pas de faire la promotion du métier ou de l'établissement, mais de vivre une vie professionnelle qui a de la valeur à mes yeux. Il nous faut ré-humaniser le travail pour le rendre à nouveau attractif.* » La branche sanitaire, sociale et médico-sociale porte en elle une attractivité jusqu'alors peu valorisée. En effet, cette branche a toujours su donner le meilleur d'elle-même pour l'accompagnement de ses usagers, avec créativité, authenticité et sens du défi, mais elle n'a jamais pris le temps de communiquer sur ses richesses et sa diversité.

Les préconisations sont multiples face aux questions soulevées par le diagnostic « marque employeur » : **Tout d'abord communiquer autrement**, non pas sur la succession des tâches à réaliser, mais sur l'essence des métiers, sur les usagers eux-mêmes, en rendant visible l'aspect collaboratif, la réflexion d'experts sur des projets de vie menant à l'amélioration du quotidien des personnes. Ensuite, il paraît indispensable de **travailler sur les causes de rejet de la branche, et notamment sur le thème du « mode de management »**. Par ailleurs, l'enquête a montré que le processus de recrutement, intégration, fidélisation des adhérents a encore bien des défaillances. **Une Prestation RH** adaptée pour les accompagner redonnera du souffle à l'attractivité de la branche. Enfin, **une réflexion sur les parcours professionnels** pour attirer les travailleurs d'autres secteurs et favoriser la mobilité au sein de la branche permettra de fidéliser les salariés.