



Centre d'études de l'emploi et du travail

« AAP 2020-Autonomie personnes âgées et personnes en situation de handicap - Établissements, services et transformation de l'offre médico-sociale - Session 2. »

## Synthèse longue

### Projet CollSol-EHPAD (21II009-00)

# Faire face ensemble à la crise. Les effets de l'épidémie de Covid-19 sur le travail et l'emploi en EHPAD

#### Rédactrices :

Marion Plault, chercheuse postdoctorale, Université de Grenoble Alpes, Pacte (CNRS, UMR 5194), [marion.plault@univ-lille.fr](mailto:marion.plault@univ-lille.fr)

Lisa Triplet, doctorante en sociologie, Université de Lille, Clersé (CNRS, UMR 8019), [lisa.triplet@univ-lille.fr](mailto:lisa.triplet@univ-lille.fr)

Jingyue Xing-Bongioanni, Maîtresse de Conférences en sociologie, Université de Lille, Clersé (CNRS, UMR 8019) ; Chercheuse affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), CNAM, [jingyue.xing@univ-lille.fr](mailto:jingyue.xing@univ-lille.fr)

#### Responsables scientifiques :

Solène Billaud, MCF en sociologie, Université de Grenoble Alpes, Pacte (CNRS, UMR 5194), [solene.billaud@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:solene.billaud@univ-grenoble-alpes.fr)

Jingyue Xing-Bongioanni, MCF en sociologie, Université de Lille, Clersé (CNRS, UMR 8019) ; Chercheuse affiliée au CEET, CNAM, [jingyue.xing@univ-lille.fr](mailto:jingyue.xing@univ-lille.fr)

## Contexte et objectifs du projet

En 2020, l'épidémie de Covid-19 s'est propagée sur l'ensemble des territoires français. Cette situation de crise sanitaire est inédite à la fois par son ampleur et par sa temporalité. La population des résidents en EHPAD, en raison de son avancée en âge et de la vie en communauté, est particulièrement vulnérable aux épidémies : au cours de la première année, 75 % de ces établissements ont déclaré au moins un résident contaminé et 29 300 résidents sont décédés des suites du Covid-19<sup>1</sup>. En première ligne face à la crise sanitaire, les travailleurs des EHPAD ont été mis à rude épreuve face à ces décès massifs et aux mesures de restrictions spécifiques mises en place pour contenir l'épidémie (interdiction des visites, limitation des déplacements, mise en place de protocoles d'hygiène, etc.). Dans le contexte particulier de cette crise hors-norme, il convient de s'interroger sur les impacts de l'épidémie de Covid-19 à la fois sur les conditions matérielles de travail, sur les collaborations professionnelles et les relations institutionnelles ainsi que sur le vécu des travailleurs des EHPAD. **Quelles ont été les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail de ces professionnels ? Et comment cette crise a-t-elle impacté la gestion de la main-d'œuvre dans ce secteur préalablement sous tension ?** C'est à ces deux interrogations que tente de répondre cette recherche.

Notre projet initial visait à interroger l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et les conditions de travail, ainsi que sur la solidarité au travail en EHPAD, en analysant les situations avant, pendant et après la pandémie de Covid-19. Il cherchait à comprendre l'expérience vécue des professionnels des EHPAD ainsi qu'à produire des données statistiques sur le travail en EHPAD (organisation, conditions de travail concrètes, satisfaction au travail, gestion de la main-d'œuvre, etc.). Suite aux premières remontées de terrain, la question des collaborations professionnelles et solidarités au travail dans les EHPAD a bien été explorée dans la recherche, mais elle n'en constitue plus le cœur. Nous avons fait le choix de l'intégrer à une compréhension plus large des conséquences de l'épidémie de Covid-19 sur les conditions de travail d'une part et la gestion de la main-d'œuvre d'autre part, ces deux dimensions s'avérant être profondément articulées.

Les enjeux scientifiques sont de trois ordres. Nous souhaitons d'abord produire des connaissances quantifiées sur un sujet inédit. A ce jour, aucune base de données ne renseigne sur l'impact de la crise

---

<sup>1</sup> Drees, 2021, « En 2020, trois Ehpads sur quatre ont eu au moins un résident infecté par la Covid-19 », *Etudes et résultats*, n°1196.

sanitaire sur le travail en EHPAD. Notre enquête par questionnaire, bien que portant sur un échantillon limité (n = 919), nous a donné les moyens de procéder à un premier état des lieux chiffré. Les entretiens et les observations menés parallèlement nous ont permis de contextualiser et d'approfondir nos analyses statistiques. Ces résultats sont examinés et interprétés au regard de la littérature et d'autres données quantitatives. Nous souhaitons également aller au-delà d'une approche centrée sur un seul métier et mener une recherche comparative en prenant en compte l'ensemble des professionnels des EHPAD afin de montrer les spécificités de certains groupes « invisibilisés » dans la littérature, comme le personnel administratif et les agents de première ligne hors soins. Enfin, cette recherche vise à contribuer à la littérature en sociologie de l'emploi en ouvrant des réflexions sur l'attractivité des emplois dans ce secteur en tension.

Notre recherche a également pour objectif de répondre à des enjeux politiques majeurs. Le secteur des EHPAD sera amené à se développer dans les prochaines années et décennies pour répondre au vieillissement de la population française. Or la situation actuelle des EHPAD, caractérisée par des conditions de travail difficiles et une pénurie de main-d'œuvre, interroge sur les perspectives d'avenir du secteur. En documentant et en analysant les conditions de travail et la gestion de la main-d'œuvre actuelles et pendant la crise sanitaire, nous espérons que cette recherche puisse servir de support à l'élaboration de politiques publiques en direction des EHPAD dans les années à venir.

## Méthodologie

La recherche s'appuie sur un dispositif d'enquête d'ampleur articulant différentes méthodes de recherche : une dizaine de journées d'observations participantes, 130 entretiens semi-directifs et l'analyse des données issues de 919 questionnaires. Elle résulte d'un travail d'équipe mobilisant 4 chercheuses en sociologie mais se démarque par une ouverture sur les travaux en économie et en psychologie du travail.

### Une enquête quantitative par questionnaire sur un sujet inédit

La recherche s'appuie sur une enquête par questionnaire qui a pour objectif de quantifier l'impact de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les expériences vécues des travailleurs des EHPAD. Ce questionnaire auto-administré a été diffusé entre mai et septembre 2022. Afin de maximiser le taux

de réponse, la passation a été effectuée à la fois en ligne et sous format papier, avec l'appui de plusieurs acteurs du secteur (fédérations et associations professionnelles, syndicats et anciens enquêtés). Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des professionnels travaillant dans les EHPAD publics (hospitaliers ou non) ou privés à but non lucratif en France métropolitaine au moment de l'enquête. Au total, 919 questionnaires ont été recueillis, dont 482 en papier et 437 en ligne. Bien qu'elles ne soient pas complètement représentatives de l'ensemble des travailleurs en EHPAD en France, les données produites par notre recherche permettent d'avoir une bonne objectivation sur le travail en EHPAD. Cette enquête par questionnaire constitue, à notre connaissance, la seule source de données mobilisables sur ce sujet<sup>2</sup>. Le questionnaire étant basé en partie sur celui de l'enquête *Conditions de Travail*, notre recherche est en mesure de fournir, par la suite, des points de comparaison avec la prochaine édition de cette enquête.

### Une enquête qualitative d'ampleur dans 5 départements métropolitains et à l'échelle nationale

Afin de mieux comprendre la gestion de la crise sanitaire en EHPAD et son impact sur les expériences vécues des travailleurs, 130 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre juin 2021 et juin 2022 en face-à-face par les membres de l'équipe dans 44 EHPAD de 5 départements français (Ardèche, Isère, Nord, Val-de-Marne et Vienne) ainsi qu'auprès des fédérations et des syndicats à l'échelle nationale. 72 entretiens ont été conduits auprès d'encadrants (équipes de direction du siège social, directeurs d'établissement, médecins coordonnateurs, infirmiers coordonnateurs, psychologues) et 50 auprès des travailleurs de première et de seconde lignes (agents de service, aides-soignants, infirmiers, cuisiniers, techniciens, etc.). 8 représentants de fédérations nationales (fédération des EHPAD hospitaliers ; fédération des EHPAD privés ; fédération des infirmiers coordonnateurs, etc.) ont également été interviewés. La durée des entretiens varie de 1 à 7 heures avec une moyenne de 1h40.

#### **Encadré. Analyse réflexive sur la méthodologie adoptée**

Si la complémentarité des approches qualitative et quantitative est mise en valeur dans les manuels de sociologie, la faible proportion d'enquêtes adoptant un tel dispositif interroge sur les difficultés

---

<sup>2</sup> En effet, les enquêtes *Emploi en continu*, *Conditions de travail* et *Tracov* ne portent pas sur le champ spécifique des travailleurs d'EHPAD. Les deux premières n'interrogent pas spécifiquement le vécu de la crise sanitaire ; la dernière ne permet pas de repérer les travailleurs d'EHPAD au sein du secteur « Hébergement Médico-social et social et action sociale sans hébergement ».

de sa mise en œuvre. Afin de répondre à nos questions de recherche de la manière la plus complète possible, nous avons fait le choix de concevoir une enquête s'appuyant à la fois sur des observations, des entretiens, et un questionnaire : les observations et les entretiens ont nourri la conception du questionnaire ; l'analyse des données quantitatives s'est vue profondément enrichie grâce à cet accès à l'expérience vécue des individus qui permet de contextualiser, d'illustrer ou de préciser les résultats statistiques. En retour, les données quantitatives ont fourni une objectivation des faits observés grâce à une mesure chiffrée et ont pu confirmer des hypothèses ouvertes par l'enquête de terrain. La mise en œuvre d'un tel dispositif s'avère toutefois difficile, en particulier pour une petite équipe (4 membres, dont une seule à plein-temps). Le calendrier a été très chargé et l'exploitation des données quantitatives n'a au final débuté que début septembre 2022. Cette charge de travail considérable s'est révélée à la limite de ce que pouvait réaliser notre équipe. En conséquence, si nous sommes convaincues de l'intérêt de notre dispositif d'enquête, nous alertons toutefois sur les modalités pratiques de sa mise en œuvre pour une équipe restreinte.

Le secteur des EHPAD impose des contraintes particulières à la réalisation d'une enquête sociologique par questionnaire : les travailleurs manquent souvent de temps pour répondre à un long questionnaire et une partie d'entre eux, notamment les agents de service, n'est pas familière des outils numériques et peut même avoir des difficultés à l'écrit. De plus, l'enquête qualitative suggère qu'une partie des professionnels du secteur éprouvent un sentiment de méfiance ou de perte d'espoir, ce qui les conduit à douter de l'utilité d'une telle recherche et participe à la non-réponse. Ceci constitue également un biais non contrôlable dans cette recherche. Afin de nous adapter aux contraintes du terrain, et pour maximiser le taux de réponse, nous avons opté pour une double passation du questionnaire, à la fois en version papier (parfois remplie lors de séance de passation collective) et en ligne. Si des traitements exploratoires n'ont pas permis d'identifier des effets majeurs de ces passations différenciées sur les réponses des professionnels des EHPAD, nous reconnaissons la nécessité de mener une réflexion plus approfondie sur les biais potentiels engendrés par ce dispositif.

L'analyse des données issues d'un petit échantillon pose par ailleurs des questions de représentativité : dans quelles mesures pouvons-nous faire confiance aux données issues de 919 questionnaires auto-administrés ? Pour éviter de raisonner sur une population biaisée, nous avons contrôlé la représentativité de notre échantillon en le comparant à l'enquête EHPA, seule base de données disponible sur cette population : ces populations sont similaires en matière d'âge, de sexe, de statut juridique et de capacité de l'EHPAD employeur ; notre échantillon comporte en revanche une surreprésentation de soignants, de personnel en CDI et de travailleurs d'EHPAD hors Ile-de-

France. Par ailleurs, nous avons restreint nos commentaires de tris croisés aux seules relations statistiquement significatives attestées par une *p-value* inférieure ou égale à 0,05.

Pour finir, nous n'avons pas réussi à ouvrir de terrain d'enquête dans des EHPAD à but privé lucratif. Le questionnaire n'a également pas permis de saisir la population des travailleurs de ces EHPAD : seuls 19 personnes employées dans des EHPAD privés à but lucratif ont répondu au questionnaire, ce qui ne permet pas d'exploitation statistique fiable. Nous avons donc fait le choix de ne pas intégrer ces réponses à notre base de données. En conséquence, c'est seulement par défaut que nos résultats portent uniquement sur les EHPAD publics et privés à but non lucratif.

## Résultats

Basée sur un dispositif d'enquête articulant des méthodes qualitatives et quantitatives, notre recherche a permis de constituer des données inédites sur les conditions de travail, le vécu subjectif des professionnels, et la gestion de la main-d'œuvre dans les EHPAD pendant la crise sanitaire. Elle confirme certains constats mis en avant par des rapports publics et des travaux scientifiques<sup>3</sup>, notamment à propos de la dégradation des conditions de travail des soignants (résultat n° 1), du renforcement de la collaboration professionnelle (résultat n° 2) et des relations avec les autorités publiques (résultat n° 3). Elle propose aussi des résultats originaux, sur la charge émotionnelle des professionnels des EHPAD (résultat n° 4), la différenciation des conditions de travail et d'emploi selon le métier (résultat n° 5), les causes de la pénurie de main-d'œuvre (résultat n° 6) et enfin les raisons de rester dans les EHPAD (résultat n° 7).

Cette partie commencera par une synthèse des 5 originalités de notre recherche, à la fois d'un point de vue méthodologique et analytique, suivie d'une présentation des 7 résultats majeurs détaillés dans le rapport.

---

<sup>3</sup> Cour des comptes, 2022, *Rapport public annuel*, février ; Iborra M., Fiat C., 2018, *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur les EHPAD*, n°769 ; Marquier R., Vroylandt T., Chenal M., et al., 2016, « Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés », *Les Dossiers de la DREES*, vol. 5, p. 31.

## Les 5 originalités de notre recherche

La première originalité du projet Collsol-EHPAD consiste en une **production des données quantitatives inédites** sur l'impact de la crise sanitaire liée au Covid-19 en matière de conditions de travail et de gestion de la main-d'œuvre dans les EHPAD en France. Articulant différentes méthodes de recherche, notre recherche complète l'analyse qualitative de l'expérience vécue des travailleurs des EHPAD pendant la crise sanitaire, qui commence à être de plus en plus documentée en sociologie, par une mesure chiffrée et objectivée des faits observés : elle permet donc de produire des résultats à la fois généralisables et contextualisés. Nous espérons à ce titre, contribuer à la littérature française et internationale sur le Covid-19 dans le secteur du *care*.

La seconde originalité de cette recherche est qu'elle **articule l'analyse des conditions de travail, des conditions d'emploi et de la gestion de la main-d'œuvre**. En sociologie, ces thèmes sont généralement traités dans des sous-champs qui dialoguent peu entre eux. Or, d'après notre recherche, la dégradation des conditions de travail et de la qualité d'emploi, les difficultés de recrutement et la pénurie de main-d'œuvre s'entraînent en formant un cercle vicieux. Cette approche globale ouvre des pistes d'interprétation alternatives sur les difficultés auxquelles est confronté le secteur des EHPAD, notamment en matière de gestion du personnel.

La troisième originalité de cette recherche tient à l'adoption d'une **approche comparative par métier** qui prend en compte l'ensemble des travailleurs des EHPAD (résultat n° 5), alors que la littérature s'intéresse surtout aux infirmiers et aux aides-soignants<sup>4</sup>. Nos résultats montrent que le métier est un facteur structurant du secteur des EHPAD, notamment en termes de conditions de travail et d'emploi : le vécu subjectif des travailleurs des EHPAD varie selon leur métier (résultat n° 4) ; l'*espace des possibles professionnels*, les opportunités d'emploi et leur perception par les travailleurs dépendent du métier de ces derniers (résultat n° 6). L'analyse portant sur l'acceptabilité d'un emploi en EHPAD révèle que les travailleurs ne sont pas motivés par les mêmes logiques, et le métier est, encore une fois, l'une des principales variables explicatives de cette acceptabilité (résultat n° 7). L'approche comparative par métier nous a permis d'avoir une vision plus globale sur le travail et l'emploi en EHPAD, et de mieux appréhender les caractéristiques et les spécificités de différents groupes professionnels, dont certains sont « invisibilisés » dans la littérature.

---

<sup>4</sup> Brady C., Fenton C., Loughran O. *et al.*, 2021, « Nursing home staff mental health during the Covid-19 pandemic in the Republic of Ireland », *International journal of geriatric psychiatry*, vol. 37, n°1. ; Martínez-López J.Á., Lázaro-Pérez C., Gómez-Galán J., 2021, « Burnout among direct-Care Workers in Nursing Homes during the COVID-19 pandemic in Spain: A preventive and educational focus for sustainable workplaces », *Sustainability*, vol. 13, n°5, p. 2782.

La quatrième originalité de notre recherche est qu'elle **sociologise l'analyse organisationnelle des EHPAD**, en les considérant comme des structures imbriquées dans leur contexte social et géographique (résultats n° 3, 4 et 6). Notre analyse dépasse la seule prise en compte des facteurs internes à l'établissement (l'organisation du travail, la gestion de la pandémie, etc.) et replace les EHPAD dans leur contexte social plus large en étudiant leurs relations d'interdépendance avec d'autres offreurs de soins et d'accompagnements locaux, et plus généralement avec l'organisation territoriale de santé et du *care*.

La cinquième et dernière originalité de cette recherche est qu'elle **adopte une approche quantitative pour étudier la dimension émotionnelle du travail** (résultat n° 4). Il s'agit d'un objet encore peu exploré en sociologie : si les articles et dossiers thématiques à ce sujet se sont multipliés au cours des dernières années à l'échelle internationale, il s'agit majoritairement des travaux qualitatifs et ne portent que très rarement sur le cas français.

### Résultat n°1. La crise sanitaire, un facteur aggravant des conditions de travail déjà difficiles

Le constat principal de notre recherche est que l'épidémie de Covid-19 a souvent constitué un facteur aggravant les conditions de travail en EHPAD : que ce soit avant, pendant ou après la crise sanitaire, le travail en EHPAD est difficile, physiquement et psychologiquement pour les travailleurs en première ligne mais aussi pour les travailleurs souvent « invisibilisés » dans la littérature (personnel administratif ou de seconde ligne notamment). A plus fort de la crise, leur charge de travail s'est souvent accrue en raison de nombreuses absences de collègues et de l'introduction de nouvelles tâches. Or, les effets de la crise se font toujours ressentir au moment de l'enquête en 2022. La solidarité des professionnels a permis de faire face à cette situation inédite : les travailleurs des EHPAD (et en particulier ceux ayant un contrat stable) se sont organisés pour répondre à l'urgence mais ils sont souvent sortis de cette épreuve affaiblis et de plus en plus sceptiques vis-à-vis de la capacité du champ politique à proposer une réponse à la hauteur de leurs problématiques. L'enjeu est de briser un cercle vicieux de processus qui s'autoalimentent : en effet les conditions de travail difficiles expliquent et s'expliquent par une gestion de la main-d'œuvre contrainte par un manque récurrent de personnel.

### Résultat n°2. Les relations sociales au travail : tenir ensemble face à la crise

En raison du nombre très important de résidents décédés pendant l'épidémie de Covid-19, les EHPAD ont été au centre de l'attention des médias. Différents reportages ont révélé le manque de personnel,



de matériel et de moyens dont ils souffrent, tout en mettant en avant l'enjeu de la mobilisation du personnel et de la solidarité au travail dans la lutte contre la pandémie. Le risque est grand cependant d'essentialiser cette mobilisation, en attribuant son mérite uniquement aux circonstances exceptionnelles de l'épidémie, ou à des qualités morales intangibles et à la vocation des professionnels, voire à des prédispositions féminines au soin et au souci des autres, supposées naturelles.

Les travaux sociologiques existants sur les mécanismes d'entraide au sein des EHPAD<sup>5</sup> laissent supposer une solidarité obligée minimale entre soignants dans le contexte de restriction budgétaire et de réduction des effectifs. Les résultats de notre enquête de terrain sont mitigés : les professionnels ont surmonté cette situation inédite en adoptant de nombreuses mais éphémères pratiques de solidarité qui ont parfois contribué à remettre en question des rapports hiérarchiques, mais cette solidarité intense n'a pas perduré sur le long terme, ce qui interroge la capacité des collectifs de travail à faire face à d'éventuels nouveaux événements perturbateurs. De même, la crise sanitaire a eu un léger impact positif mais éphémère sur les rapports hiérarchiques. Toutefois, les travailleurs des EHPAD ont parfois dû faire face à des vagues de méfiance et à des critiques venant d'une partie des familles des résidents qui ont engendré un sentiment de culpabilité chez certains professionnels.

### Résultat n°3. Les relations institutionnelles : entre contrôles et soutiens

La crise sanitaire constitue une situation de test de la résilience de nos systèmes sanitaire et médico-social. Notre recherche invite à dépasser la seule prise en compte des facteurs internes à l'établissement (l'organisation du travail, la gestion de la pandémie, etc.) et à étudier les relations d'interdépendance entre les EHPAD et d'autres offreurs de soins et d'accompagnements locaux, et plus généralement l'organisation territoriale de santé et du *care*, que ce soit en situation de crise sanitaire ou non.

Nous proposons ainsi d'appréhender la question de l'impact de la crise sanitaire au regard des régulations des pouvoirs publics et des contraintes locales spécifiques. En effet, malgré la dégradation

---

<sup>5</sup> Aubry F., 2010, « La place du groupe de pairs dans l'intégration des nouvelles aides-soignantes dans les EHPAD », *SociologieS*. DOI : 10.4000/sociologies.3291 ; Billaud S., Xing J., 2016, « "On n'est pas si mauvaises !" Les arrangements des aides-soignantes en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) face aux épreuves de professionnalité », *SociologieS* ; Xing J., 2018, *Dynamiques des groupes professionnels et new public management: l'introduction des instruments d'action publique dans la tarification des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)*, thèse de sociologie, Paris Sciences et Lettres (ComUE).

de l'état de santé des résidents à leur entrée en établissement<sup>6</sup>, l'EHPAD n'est pas considéré comme un lieu de soins et ses ressources médicales sont limitées. Les EHPAD s'appuient donc sur de nombreux acteurs de l'organisation de santé extérieurs pour assurer les soins des résidents : des médecins libéraux et du personnel paramédical (ergothérapeutes, psychologues, etc.) ou encore des hôpitaux. En dépit de fréquentes situations d'aide et de soutien au plus fort de la crise, la crise sanitaire met en exergue les difficultés de coordination entre les EHPAD et le système sanitaire, qui ont d'importantes répercussions sur l'accès et la continuité des soins des résidents. Les EHPAD sont en outre sous l'autorité conjointe de l'Agence Régionale de Santé et du Conseil Départemental et doivent régulièrement leur fournir des remontées administratives. Le contrôle et le suivi par les autorités sanitaires, variables selon le territoire, ont été vivement critiqués par les directeurs des EHPAD qui regrettent leur approche administrative jugée peu pertinente au regard de la réalité du terrain.

#### Résultat n°4. Pour une prise en compte de la charge émotionnelle au travail : une contribution à la littérature sur l'*Emotional labour*

Cette recherche contribue à la réflexion sur la dimension émotionnelle du travail qui est sous-développée dans la sociologie du travail. La crise sanitaire a constitué une épreuve psychologique pour de nombreux professionnels des EHPAD qui ont ressenti un fort sentiment d'incertitude et d'abandon au plus fort de l'épidémie, auquel s'est substitué un sentiment d'injustice face au manque de reconnaissance monétaire et sociale. Alors que les rares travaux sociologiques sur ce sujet adoptent une approche qualitative<sup>7</sup>, nous avons pris le parti d'aborder la question de la charge émotionnelle en adoptant une approche quantitative qui permet d'en identifier les facteurs explicatifs.

Les résultats montrent qu'une majorité de travailleurs a éprouvé une forte charge émotionnelle. L'intensité de cette charge varie, à la fois selon des facteurs déjà identifiés par la littérature (caractéristiques sociodémographiques, caractéristiques de l'établissement, organisation du travail, etc.), mais également selon trois facteurs originaux, mis en lumière par notre analyse : l'ampleur de l'épidémie dans l'établissement (la proportion des résidents contaminés), sa gestion interne

---

<sup>6</sup> Balavoine A., 2022, « Des résidents de plus en plus âgés et dépendants dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées », *Études et résultats*, n° 1237, juillet ; Quémener G., De Bosscher S., Afonso-Pires C., et Remy L., 2023, « L'effet du sens du travail sur l'intention de quitter des personnels soignants en EHPAD. Quel impact de la satisfaction au travail et de la charge de travail ? », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 29, n°1, p. 1-13.

<sup>7</sup> Hochschild A., 2012 [1983], *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley ; Lopez S.H., 2006, « Emotional labor and organized emotional care: Conceptualizing nursing home care work », *Work et Occupations*, vol. 33, n°2, p.133-160 ; Rodriguez J., 2014, *Labors of Love: Nursing Homes et the Structures of Care Work*, New York University Press, New York ; Theodosius C., 2008, *Emotional labour in health care: The unmanaged heart of nursing*. Routledge.

(notamment les politiques et les pratiques de remplacement) et l'accès aux soins hospitaliers et ambulatoires (le refus ou non de prise en charge par les hôpitaux, la continuité de soin assuré ou non par les médecins traitants des résidents, etc.).

### Résultat n°5. Une approche comparative des différents métiers des EHPAD

Prenant en compte l'ensemble des métiers exercés en EHPAD à la fois dans le questionnaire et dans les entretiens, notre recherche permet de croiser les regards des encadrants et des non-cadres et de mettre en lumière les caractéristiques et les spécificités de certains groupes « invisibilisés », comme le personnel administratif et les agents de première ligne hors soins.

A titre d'exemple, les études centrées sur la charge émotionnelle des encadrants d'EHPAD insistent sur leur fort risque de *burnout*<sup>8</sup>. Or une perspective comparative plus large montre que les cadres sont moins exposés aux risques psycho-sociaux que les autres catégories socioprofessionnelles<sup>9</sup>. Nos résultats invitent à porter plus grande attention au personnel administratif, souvent ignoré dans la littérature sur les EHPAD, et dont la charge émotionnelle est pourtant comparable à celle des soignants. En effet, le personnel administratif est fréquemment et directement en contact avec les familles des résidents. Cette dimension relationnelle a été accentuée pendant la crise sanitaire : le maintien des liens sociaux entre les résidents et leurs familles a été en grande partie assuré par ce groupe de travailleurs (notamment *via* des contacts quotidiens par téléphone et des visioconférences).

### Résultat n°6. Appréhender la pénurie de main-d'œuvre avec la notion d'espace des possibles

Depuis de nombreuses années les EHPAD sont confrontés à une pénurie structurelle en matière de recrutements. Cette pénurie, qui s'est aggravée depuis la crise sanitaire, constitue une préoccupation politique majeure qui risque d'être accentuée à moyen terme sous l'effet du vieillissement de la population française. Notre recherche montre que l'épidémie de Covid-19 n'a pas eu un effet propre d'ampleur sur les difficultés de recrutement mais a mis en exergue des problématiques plus profondes et structurelles dans le secteur (conditions de travail difficiles, manque de reconnaissance salariale et mauvaise image). Si ces dernières sont bien à l'origine du manque d'attractivité du secteur en général,

---

<sup>8</sup> Iaconi A., Duan Y., Tate K. et al., 2022, « Nursing Home Managers High Risk of Burnout », *Journal of the American Medical Directors Association*, vol. 23, n°1, p.173-175 ; Membrive-Jiménez M.J., Pradas-Hernández L., Suleiman-Martos N. et al., 2020, « Burnout in Nursing Managers: A Systematic Review et Meta-Analysis of Related Factors, Levels et Prevalence », *International journal of environmental research et public health*, vol. 17, n°11, p. 3983.

<sup>9</sup> Dares, 2021, « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », *Synthèse-Stat'*, n°37.

elles ne sont en revanche pas en mesure d'expliquer la variabilité des difficultés de recrutement selon le métier, plus importantes à mesure que le métier tend vers le soin. Au-delà des raisons imputables à la démographie médicale, la notion d'*espace des possibles* empruntée à Pierre Bourdieu permet de comprendre que les opportunités d'emploi et la perception de ces opportunités, propres à chaque métier et territoire, conditionnent l'acceptabilité d'un emploi en EHPAD par les candidats potentiels. C'est en fonction de l'*espace des possibles professionnels* propre à chacun qu'un emploi sera considéré comme un *good* ou un *bad job*. Nos résultats montrent que l'emploi en EHPAD est souvent considéré comme un *good job* par les agents de service mais comme un *bad job* pour les infirmiers, la perception des aides-soignants se trouvant à un niveau intermédiaire. L'*espace des possibles professionnels* étant également structuré par le marché de l'emploi local, il apparaît que l'emploi en EHPAD serait plus désirable en milieu rural.

### Résultat n°7. Pourquoi continuer à travailler en EHPAD ? Des logiques différenciées selon les métiers<sup>10</sup>

Des conditions de travail souvent difficiles et un défaut de reconnaissance salariale et sociale contribuent largement au manque d'attractivité du secteur des EHPAD. Il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur les facteurs explicatifs de l'acceptabilité de ces emplois par les professionnels déjà en poste : pourquoi souhaitent-ils continuer à travailler dans ce secteur ?

En examinant les motivations, et plus largement les rapports au travail, nous avons identifié quatre logiques idéales-typiques propres à chaque métier : une logique de « gagne-pain » chez les agents de service (« *Je travaille en EHPAD pour payer mes factures* »), une logique relationnelle pour les aides-soignants (« *Je fais ce métier pour aider les autres* »), une logique de reconnaissance typique des « faisant-fonction » (« *Pourtant, on fait le même travail !* ») et une logique de liberté chez les infirmiers (« *La direction est arrangeante* »).<sup>11</sup> La prise en compte de ces logiques permet d'identifier des facteurs de (dé)motivation au travail et, de ce fait, de fournir aux directeurs d'EHPAD et aux pouvoirs publics des leviers d'action adaptés à chaque métier.

---

<sup>10</sup> Cette problématique fera l'objet d'un article actuellement en cours de rédaction.

<sup>11</sup> Ces différentes logiques ne sont pas exclusives à chaque métier (la logique relationnelle est présente chez de nombreux travailleurs des EHPAD, quel que soit leur métier), mais elles peuvent en être considérées comme caractéristiques.

## Résultat n°8. Des pistes d'approfondissement pour un nouveau projet sur l'attractivité des emplois en EHPAD.

Dans la continuité du projet CollSol-EHPAD, nous souhaitons approfondir nos réflexions sur l'attractivité des emplois dans ce secteur en tension en proposant un nouveau projet de recherche au printemps 2024. Ce projet s'appuiera sur les entretiens biographiques auprès de salariés d'EHPAD et de personnes ayant quitté le secteur. Il aura pour objectif de comprendre les motifs de choix des travailleurs à deux moments clés : l'entrée et la sortie du secteur. L'un des points innovants de ce nouveau projet sera la prise en compte d'une population rarement étudiée par les chercheurs : les travailleurs ayant quitté le secteur des EHPAD. La comparaison entre les travailleurs en poste et ceux ayant quitté le secteur permettra de mieux saisir les facteurs explicatifs de la perception de l'emploi en EHPAD et de son acceptabilité par les (potentiels) travailleurs, et, *in fine*, de proposer les actions appropriées pour atténuer le phénomène de pénurie de main-d'œuvre.

## Impacts potentiels de ces résultats et perspectives pour la décision publique

Bien que les rapports sur la situation des EHPAD se soient succédé<sup>12</sup>, force est de constater que la situation du travail dans le secteur - et, *in fine*, la prise en charge des résidents - ne s'est pas améliorée. Dans le contexte de vieillissement de la population française, il s'agit d'un sujet politique majeur. Notre recherche montre une aggravation des constats déjà établis par la littérature préalablement à la crise sanitaire : les conditions de travail des professionnels des EHPAD se sont encore dégradées et la pénurie récurrente de main-d'œuvre dans le secteur s'est accentuée. Ces processus s'autoalimentent dans un cercle vicieux : les conditions de travail difficiles expliquent et s'expliquent par une gestion de la main d'œuvre contrainte par un manque récurrent de personnel. Il convient dès lors d'identifier des leviers d'action susceptibles de briser ce cercle vicieux et des pistes d'amélioration de la prise en charge des soins en EHPAD.

---

<sup>12</sup> Weber M., Vérollet Y., 2011, « *La dépendance des personnes âgées, Conseil économique, social et environnemental* », *Les avis du Conseil Economique, Social et Environnemental*, juin ; Défenseur des droits, 2023, *Suivi des recommandations du rapport sur les droits fondamentaux des personnes âgées accueillies en EHPAD* ; Défenseur des droits, 2021, *Les droits fondamentaux des personnes âgées accueillies en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)* ; Iborra M., Fiat C., 2018, *op. cit.*

## Des leviers pour briser le cercle vicieux entre conditions de travail dégradées et manque d'attractivité du secteur

Les processus de dégradation des conditions de travail et d'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre constatés dans notre recherche sur les EHPAD s'autoalimentent dans un cercle vicieux : des conditions de travail difficiles contribuent largement au manque d'attractivité du secteur ; en retour, la pénurie de main-d'œuvre a des conséquences concrètes sur les travailleurs en place en participant à l'intensification et à la désorganisation de leur travail.

Afin de répondre à ce problème majeur, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les acteurs de terrain et les chercheurs doivent réfléchir ensemble aux moyens de casser ce cercle vicieux. Plusieurs leviers d'action mériteraient d'être activés conjointement. Deux d'entre eux sont coûteux mais nécessaires : améliorer la reconnaissance monétaire du travail en EHPAD en augmentant les rémunérations des travailleurs du secteur et augmenter le taux d'encadrement *via* la création de postes de soignants<sup>13</sup>. Ces deux recommandations ayant déjà été soulignées par de nombreux rapports<sup>14</sup>, nous ne développons que les leviers directement issus de notre travail de recherche et visant à favoriser d'une part la rétention de la main-d'œuvre et d'autre part l'attractivité du secteur. Nous proposons à ce titre de :

- développer l'accompagnement des carrières professionnelles des travailleurs du secteur, en améliorant en particulier la qualité du suivi du parcours de formation des agents de service en formation d'aide-soignant et en mettant en place des dispositifs facilitant la circulation et la reconversion des travailleurs ;
- assouplir, dans la mesure du possible, la gestion des emplois du temps pour mieux répondre aux contraintes familiales des salariés et de s'appuyer sur des expérimentations visant à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- mettre en place des dispositifs de mutualisation des embauches pour proposer des contrats à temps complet aux salariés qui en sont demandeurs ;
- améliorer la reconnaissance sociale du travail des EHPAD en attribuant des budgets dédiés à des actions favorisant l'ouverture des EHPAD sur leur territoire ;
- mieux préparer les futurs travailleurs du secteur en créant de nouvelles structures d'accompagnement des demandeurs d'emploi, spécialisées pour le secteur médico-social.

---

<sup>13</sup> Les revalorisations des rémunérations qui font suite au Ségur de la Santé et la création de 3 000 postes d'infirmiers et d'aides-soignants dans les EHPAD prévue par le projet de loi de finances de la Sécurité sociale (PLFSS) pour l'année 2023 vont dans ce sens mais mériteraient d'être amplifiées.

<sup>14</sup> Défenseur des droits, 2023, *op. cit.* ; Défenseur des droits, 2021, *op. cit.* ; Iborra M., Fiat C., 2018, *op. cit.*

## Des pistes pour améliorer la prise en charge des soins en EHPAD

Notre enquête met également en lumière des problématiques autour de la prise en charge des soins en EHPAD : la pénurie de médecins coordonnateurs et les difficultés d'accès aux soins courants et aux soins hospitaliers, particulièrement pendant la crise sanitaire. Les résultats de notre recherche nous conduisent à proposer deux pistes d'amélioration :

- renforcer et généraliser le dispositif de médecins prescripteurs en EHPAD en s'appuyant sur l'expérimentation actuellement testée en Ile-de-France et augmenter le temps de travail des médecins coordonnateurs ;
- améliorer la coordination du réseau territorial de soins et mieux intégrer les EHPAD dans ce réseau pour sortir de la logique du « chacun pour soi » souvent à l'œuvre pendant la crise sanitaire.

## Démarche de diffusion et de communication autour des résultats

### Valorisation scientifique

Trois articles en lien avec la problématique de cette recherche ont été soumis à des revues scientifiques : « Travailler dans un EHPAD pendant la pandémie de Covid-19 : quels déterminants de la charge émotionnelle des professionnels du secteur ? » a été accepté et paraîtra dans la revue avec comité de lecture *Socio-économie du travail* ; « Determinants of the emotional burden of French nursing home workers during the Covid-19 pandemic: a quantitative survey » a été soumis à la revue avec comité de lecture *Journal of Long term care* le 28 août 2023 ; « Les conditions de travail en EHPAD pendant la pandémie de Covid-19 : quelle analyse sociologique ? » a été accepté et paraîtra dans la revue *Vie Sociale* fin mars 2024. Un quatrième article portant sur l'intention des professionnels de quitter ou de rester dans le secteur est en cours d'écriture. Les éléments récoltés dans le cadre du projet CollSol-EHPAD ont également raisonné avec d'autres projets, qui ont été valorisés sous forme de 5 articles.

Nos résultats seront exposés dans un numéro thématique de la revue *Vie Sociale* « Les conditions de travail dans le secteur social et médico-social ». Ce numéro sera coordonné par Marion Plault, Lisa Triplet et Jingyue Xing-Bongioanni et devra paraître en mars 2024. Un projet d'ouvrage issu de ce

rapport scientifique est en cours de remaniement et sera soumis à l'éditeur Presses Universitaires du Septentrion (PUS) fin 2023.

Les résultats de cette recherche ont par ailleurs été présentés lors de séminaires (séminaire de recherche de l'axe 2 du Laboratoire Clersé de l'Université de Lille en novembre 2021, séminaire de recherche TRANSFO de l'Université Libre de Bruxelles en décembre 2021, séminaire Sète du Laboratoire Clersé en avril 2022), d'une journée d'études (2 présentations à la journée d'étude sur « les directeurs et cadres d'établissements sociaux et médico-sociaux face aux régulations publiques », organisée par le laboratoire LABERS de Université de Brest Occidentale en mars 2022) et de congrès (2 présentations au Congrès de l'Association Française de Sociologie en juillet 2023, 7<sup>e</sup> rencontre de la CNSA « Recherche et Innovation » en novembre 2023).

### Diffusion des résultats auprès des professionnels du secteur

Une présentation des premiers résultats de notre recherche auprès des professionnels du secteur a déjà été organisée en février 2023 auprès du Comité de pilotage « Personnes âgées » d'un groupe gestionnaire d'EHPAD privés à but non lucratif. Nous y avons présenté les principaux résultats de notre article sur les déterminants de la charge émotionnelle. Cet article a par ailleurs été envoyé à deux directeurs d'EHPAD en ayant fait la demande.

Afin de favoriser la diffusion des résultats auprès des professionnels du secteur, nous avons prévu d'envoyer un exemplaire du rapport scientifique et des synthèses à chaque enquêté ayant accepté de réaliser un ou plusieurs entretiens. Nous contacterons également les différents acteurs qui ont relayé le questionnaire en ligne pour les informer de la publication de nos résultats (fédérations professionnelles, observatoires de santé, URIOPSS, fédérations syndicales, etc.).

Une journée de restitution sera par ailleurs organisée en ligne : nous y inviterons les directeurs des établissements enquêtés mais aussi les ARS Auvergne-Rhône-Alpes, Ile-de-France et Hauts-de-France. Nous envisageons également une action de communication des principaux résultats sur le réseau LinkedIn, avec un lien vers les synthèses et le rapport. Nous nous interrogeons encore sur les moyens de présenter nos résultats aux travailleurs non encadrants.