



Personnes ayant quitté le domaine social Management Summary

19 mars 2018

Introduction

Certaines études antérieures sur la situation des employé-e-s du domaine social ont mis en évidence la nécessité d'agir pour favoriser le maintien du personnel. Afin de pallier la pénurie en travailleurs/-euses qualifié-e-s, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie de leurs parcours de formation et de leur parcours professionnel. C'est pourquoi SAVOIRSOCIAL a chargé l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP de réaliser une étude en trois volets sur les carrières. Le troisième volet de l'étude, ici présenté, contient les résultats d'une enquête réalisée entre juin et novembre 2017 auprès de personnes qui ont quitté une profession du domaine social. Il s'agit de personnes qui ont appris et/ou exercé autrefois une profession du domaine social dans les champs professionnels *Soutien des enfants et des jeunes, Encadrement de personnes âgées, Accompagnement de personnes en situation de handicap et Aide sociale légale*. L'enquête a porté sur les motifs de leur départ et sur leurs activités avant et après. Les personnes qui ont quitté le domaine social ont été sollicitées pour participer à l'enquête par le biais de différents canaux. Les données reposent donc sur un échantillon occasionnel de volontaires et ne peuvent pas être considérées comme représentatives de l'ensemble du domaine social. Par rapport aux diplômés des salarié-e-s de l'ensemble du domaine social (IWSB 2016), les professionnel-le-s qualifié-e-s, en particulier ceux/celles du degré tertiaire, et les cadres supérieurs sont surreprésentés. Les résultats n'en permettent pas moins de présenter les différentes raisons de départ et leur interaction. Au total, 162 personnes ont pu être interrogées, dont une partie (19 personnes) s'est en plus soumise plus tard à des entretiens de groupe approfondis. Les raisons majeures de départ sont résumées ci-après par les auteurs de l'étude et les défis potentiels qui en découlent pour le domaine social sont mis en avant. Les conclusions et recommandations proposées dans les encadrés sont destinées à servir à la branche de base de discussion et ne reflètent donc pas nécessairement le point de vue officiel de SAVOIRSOCIAL.

Dans quels champs professionnels du domaine social et à quels postes les travailleurs/-euses spécialisé-e-s dont il est question ont-ils travaillé en dernier lieu?

Moins de la moitié des personnes qui ont quitté le domaine social (44%) exerçaient jusque-là dans le domaine du *soutien des enfants et des jeunes*; à peine un quart (23%) dans celui de *l'accompagnement des personnes en situation de handicap* ou dans *l'aide sociale*, et 10% dans *l'encadrement des personnes âgées*. Les métiers les plus souvent exercés en dernier lieu ont été ceux d'assistant/-e socio-éducatif/-ve (24%), d'éducateur/-trice social/e (25%) et travailleur/-euse social/e (18%). Ces trois professions comptent aussi dans le domaine social parmi les professions les plus fréquentes (IWSB 2016).

Plus des trois quarts des personnes sondées avaient une qualification adéquate pour l'emploi qu'elles exerçaient; 22% étaient en reconversion. Les sujets interrogés ont exercé en moyenne cette dernière profession sociale pendant 5 années, et l'expérience professionnelle générale dans le domaine social est en moyenne de 11 années. Chez 70% environ des personnes qui ont changé de profession, le diplôme d'études le plus élevé relevait du niveau tertiaire (A et B), 30% avaient un diplôme du niveau secondaire II (CFC, AFP ou équivalent). Avec 46%, les anciens cadres dirigeants sont surreprésentés par rapport à l'ensemble des salarié-e-s du domaine social. Les femmes sont également en surnombre, ce qui reflète bien la réalité du domaine social (78%). Dans 42% des cas, les personnes interrogées viennent de la Suisse romande, les autres uniquement de la Suisse alémanique. La majorité des personnes interrogées ayant changé de profession possèdent la nationalité suisse (87%) et la moitié d'entre elles exactement ont des enfants.

Quelles raisons individuelles et spécifiques à la profession sont invoquées pour justifier l'abandon du domaine social et le choix d'un autre champ professionnel?

Les résultats montrent que les différents motifs d'abandon liés au travail et à la profession peuvent se résumer à six groupes, qu'on peut énumérer comme suit par ordre décroissant d'importance pour le départ ou le maintien dans la profession:

1. Formation professionnelle continue
2. Salaire et conditions de formation continue; reconnaissance et effectifs
3. Marge de manœuvre et autonomie
4. Ambiance de travail / Collaboration
5. Problèmes de santé
6. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Les raisons de quitter le domaine social diffèrent en fonction du sexe, de l'âge et du niveau d'instruction. Les souhaits de carrière professionnelle figurent en tête de la liste de ces raisons, mais surtout chez les hommes et les femmes sans enfants. Les insuffisances de salaire, les lacunes en matière de formation continue et l'absence d'estime étaient les motifs qui ont conduit avant tout les employé-e-s n'ayant pas suivi une formation tertiaire à quitter le domaine social. Les effectifs (trop faibles) constituent un problème crucial pour toutes les personnes sondées, tout comme la marge de manœuvre et l'ambiance de travail, ou encore la collaboration sur le lieu de travail. Des problèmes de santé ont conduit surtout les parents et les personnes âgées de 30 à 49 ans à quitter le domaine social.

Les données de l'enquête montrent à titre complémentaire les rapports complexes qui existent entre les différents motifs de départ d'ordre professionnel et personnel.

La formation professionnelle continue est invoquée comme raison de départ dans deux contextes: d'une part, dans les cas où le domaine social est perçu comme présentant des déficits au niveau des possibilités de développement et de carrière; d'autre part, en rapport avec des conditions de travail insatisfaisantes.

Une grande partie des motifs de départ a un rapport avec une pénurie de ressources

Tous les motifs de départ liés à la profession ont un rapport avec des ressources en personnel et en temps (limitées). En l'occurrence, des tendances prédominantes se dégagent: la pénurie en ressources temporelles et personnelles est en corrélation avec une charge de travail élevée et un surmenage allant jusqu'à l'épuisement et à des problèmes de santé. Un mauvais climat de travail et des compositions d'équipe problématiques s'inscrivent dans le même contexte. Les compositions d'équipe sont notamment perçues comme problématiques lorsque la collaboration des travailleurs/-euses spécialisé-e-s et des personnes en reconversion/stagiaires de niveaux de qualification différents n'est pas suffisamment structurée. Cet argument est souvent mentionné en rapport avec le manque de leadership et d'organisation.

=> Afin de mieux exploiter les ressources en personnel et de pouvoir réduire le surmenage professionnel, il faudrait encourager une répartition des tâches et des responsabilités cohérente pour les différents métiers et profils de qualification. Pour cela, on pourrait s'inspirer entre autres des concepts de «Skill & Grademix» dans des secteurs comme celui des soins.

Interaction entre le manque de temps pour l'encadrement, l'adaptation à la profession et la marge de manœuvre

En outre, les personnes interrogées invoquent la pénurie de ressources en temps et personnel pour justifier le manque d'encadrement spécialisé. Lorsque l'encadrement est perçu comme insuffisant, les personnes sondées disent avoir l'impression de ne pas pouvoir exercer leur tâche proprement dite et de s'éloigner de la profession sociale qu'elles exercent. Par ailleurs, elles déplorent le manque de souplesse des processus de travail et en particulier un fort pourcentage de tâches administratives qui les empêchent de s'acquitter de leur travail dans les règles de l'art. De plus, ces aspects sont mentionnés comme expliquant le manque d'autonomie et de marge de manœuvre dans le travail d'encadrement.

=> Il faudrait examiner dans quelle mesure les offres de formation professionnelle supérieure et de formation continue s'orientent sur les fonctions professionnelles dans les entreprises, et leur pertinence pour le parcours professionnel.

Impact conjugué des horaires de travail et de la surcharge professionnelle sur les possibilités de conjuguer vie professionnelle et vie familiale

La difficulté de concilier vie professionnelle et vie privée est invoquée en particulier comme motif pour quitter le domaine social en raison des horaires de travail. Cela concerne aussi bien les retraits de la vie active que les changements de profession hors du domaine social. Des horaires de travail irréguliers et longs, combinés notamment à une surcharge de travail, conduisent à l'épuisement et incitent à changer de cap. Lorsque viennent s'ajouter des tâches d'encadrement privées, les employés sont notamment incités à abandonner leur profession quand ils n'arrivent pas à trouver des solutions adéquates d'horaires de travail individuels.

=> Il faudrait examiner si un ajustement plus souple des horaires de travail est possible pour des taux d'occupation à la fois plus élevés et plus faibles, afin de réduire les départs.

Dans quels métiers ou activités extraprofessionnelles les personnes qui ont quitté leur profession travaillent-elles après leur départ?

Les personnes qui ont quitté le domaine social ont été consultées sur les activités qu'elles ont exercées directement après leur sortie du domaine social. On peut les réduire pour l'essentiel à trois options: la moitié d'entre elles exercent une activité lucrative hors du domaine social, 20% suivent une formation professionnelle et continue hors du domaine social, et 30% sont inactives. Le type d'activité exercée par la suite diffère selon le sexe, l'âge et la profession exercée en dernier lieu.

Plus d'un tiers des ancien-ne-s assistant-e-s socio-éducatifs/-ives (36%) ont suivi une formation professionnelle ou continue, nettement plus souvent que les éducateurs/-trices sociaux/socials (23%) ou les travailleurs/-euses sociaux/socials (11%). Ces différences peuvent s'expliquer par le plus jeune âge des ASE, car la part des formations professionnelles et continues suivies après la sortie du domaine social diminue avec l'âge: dans l'ensemble, plus d'un tiers des 19 à 29 ans interrogé-e-s (39%) ont opté après leur départ pour une formation professionnelle/continue, alors que cela n'a été le cas en moyenne que chez 18% des plus de 30 ans. Ici, on n'a pas pu observer de différences entre les sexes.

Comme indiqué plus haut, les mères interrogées sont rares à invoquer des raisons de formation continue pour justifier leur départ. Rien d'étonnant par conséquent à ce que les femmes soient deux fois plus nombreuses que les hommes (35% contre 15%), après avoir quitté le domaine social, à exercer une activité hors de la vie active. En revanche, après la sortie du domaine social, on rencontre plus d'hommes – avec ou sans enfants – que de femmes dans la catégorie «Activité lucrative» (71% contre 42%). Le pourcentage de pères qui exercent une activité lucrative est également supérieur à celui des femmes qui travaillent.

=> Les résultats montrent qu'il existe certainement dans le domaine social des possibilités d'inciter des employées qualifiées et des mères à réintégrer la vie active, alors que les femmes qui changent de secteur semblent être plus difficiles à atteindre. Cela dit, il est conseillé, au niveau des conditions d'embauche, de veiller particulièrement à trouver des solutions individuelles pour permettre de concilier vie professionnelle et vie familiale.

L'orientation sociale reste la même

La plupart des personnes interrogées encore actives exercent après leur départ une activité dans un secteur apparenté au domaine social, principalement dans le secteur de l'éducation. Même celles qui ont déserté le domaine social et ne sont plus dans la vie active trouvent surtout des tâches sociales et s'engagent par exemple dans des projets bénévoles afin de pouvoir continuer de s'impliquer dans le social, dont elles avaient fait jadis leur profession.

=> Ces résultats montrent que les activités sociales au service des êtres humains continuent de revêtir une très grande importance pour beaucoup de personnes et ne sont guère de nature à justifier l'exode du personnel qualifié. Pour réduire le nombre d'abandons de la profession, il faudrait par conséquent mettre davantage l'accent sur le travail d'encadrement. Ce travail est un pôle d'attraction central pour le domaine social.

Comment, sur le plan de certaines caractéristiques professionnelles, le groupe des personnes qui désertent le social se distingue-t-il du groupe des salarié-e-s avec et sans intentions de départ?

Le type d'étude n'a pas permis de comparer certaines caractéristiques sociodémographiques, comme le sexe ou l'âge de salarié-e-s et de personnes qui ont quitté leur activité professionnelle. Néanmoins, il est tout à fait possible de relever des tendances communes ou divergentes dans les raisons de la migration.

Dans l'ensemble, on peut dire que les motifs de départ des sujets ayant quitté leur emploi se recoupent en grande partie avec les facteurs d'influence sur le changement de profession et de secteur de l'enquête des employé-e-s (Müller et al., 2017). Dans les deux groupes, les changements ont lieu fréquemment dans des professions apparentées comme les métiers de la santé et de la formation. De même, les tendances de groupes sociaux sont identiques: les femmes, en particulier celles qui ont des enfants, et les personnes plus âgées aspirent plus souvent à quitter la vie active. Les employé-e-s dont le niveau de qualification est assez bas ont davantage tendance à embrasser un nouveau métier à un plus haut niveau de formation. Et chez les employé-e-s sans formation qualifiante, y compris les stagiaires, on relève un risque plus élevé de sortie de la profession sociale et du domaine social.

=> Ces tendances démontrent qu'il vaudrait la peine de mettre en place des mesures ciblées sur les besoins de certains groupes de personnes afin de fidéliser le personnel.

On relève aussi des points communs au niveau des motivations professionnelles entre les motifs de départ et de changement des employé-e-s actuel-le-s et de ceux/celles qui sont déjà parti-e-s. (Müller et al. 2017). Dans les deux groupes de personnes interrogées, on retrouve les mêmes «motivateurs» pour le domaine social: il s'agit d'aspects sociaux et altruistes caractéristiques du travail social, comme par exemple le travail avec des enfants et des adultes accompagnés ou le travail en équipe. Cependant, les deux enquêtes fournissent des indices montrant que des incitations matérielles, comme le salaire et les opportunités de carrière, jouent aussi un rôle pour éviter des changements et des abandons de la profession. Ces deux éléments sont interprétés comme symboles de reconnaissance sociale. Cette tendance est aussi

prouvée pour le développement de la motivation dans les professions de la santé (Hegney & al., 2006): cela veut dire d'abord qu'on recherche une certaine compensation à des conditions de travail dures, un engagement élevé et au stress occasionné par le travail d'encadrement; ensuite, que les motivations professionnelles sociales et intrinsèques ne changent pas vraiment par rapport à ce qu'elles étaient à l'origine. On les recherche plutôt dans d'autres champs.

=> Les résultats montrent le vaste éventail d'actions possibles qui peuvent être efficaces pour optimiser la situation du personnel dans le secteur de l'encadrement. Les possibilités d'action se situent aussi bien au niveau des motivations sociales et intrinsèques qu'au niveau des motivations extrinsèques comme le salaire, la reconnaissance et l'aménagement des horaires de travail.