

Innover dans le médico-social

EHPAD : Le salaire peut faire venir. Mais qu'est-ce qui donne envie de rester ?



Delphine Dupré-Lévêque

Transformer durablement l'accompagnement des personnes âgées et redonner du sens aux pratiques professionnelles | Expert gérontologie | Dr anthropologie santé | EHPAD & SAD

18 septembre 2026

Deuxième épisode de mon enquête sur l'attractivité et la fidélisation des professionnels en EHPAD

Après une première série d'entretiens consacrée aux grands leviers d'attractivité, j'ai poursuivi mes échanges avec des directeurs et directrices d'EHPAD. Et quelque chose devient de plus en plus évident. Nous parlons beaucoup de recrutement. Mais la question qui revient finalement est peut-être une autre :

Que se passe-t-il une fois que le professionnel a franchi la porte de l'établissement ?

Car recruter quelqu'un ne signifie pas qu'il restera.

Et les témoignages recueillis montrent que la fidélisation se joue souvent dans des choses très concrètes, parfois beaucoup plus simples qu'on ne l'imagine.

1. Le premier facteur de fidélisation pourrait bien être... le manager

Plusieurs directeurs me parlent spontanément de leurs encadrants. Pas nécessairement du directeur lui-même, mais de l'IDEC, du cadre, du responsable d'équipe. De celui ou celle qui est là au quotidien.

Un directeur me disait même que les encadrants pouvaient avoir **davantage d'impact sur les professionnels que le directeur lui-même.**

Ce n'est pas anodin.

Un professionnel peut apprécier les valeurs affichées par un établissement. Mais ce qu'il vit réellement, chaque jour, dépend largement de la personne qui l'accueille, l'écoute, lui répond, l'accompagne et lui permet de travailler correctement.

La qualité d'un management se mesure alors dans une multitude de situations ordinaires : une difficulté entendue, une décision expliquée, un conflit pris en charge, une reconnaissance exprimée.

L'attractivité ne s'arrête donc pas à la porte du recrutement. Elle se joue dans le management quotidien.

2. Les premiers jours comptent énormément

Autre enseignement qui revient régulièrement : **l'intégration.**

On la considère encore parfois comme une formalité administrative : présentation de l'établissement, remise des clés, signature des documents, visite des locaux... Mais les entretiens montrent autre chose.

Les premières heures et les premières semaines peuvent conditionner la suite.

La vraie question est peut-être moins de savoir si le nouveau professionnel a reçu toutes les informations nécessaires que de savoir comment il a été accueilli. Qui l'accompagne réellement ? À qui peut-il poser une question sans avoir peur de déranger ? Comment découvre-t-il les habitudes de l'équipe, les valeurs de l'établissement et les façons de faire qui ne figurent dans aucun livret d'accueil ?

Un directeur évoque même l'idée d'un **tuteur aide-soignant**, capable d'accompagner concrètement les nouveaux arrivants dans leurs premiers pas. Cela paraît simple. Mais combien d'établissements ont réellement pensé leur intégration comme un outil de fidélisation, et pas seulement comme une étape du recrutement ?

3. La stabilité peut être plus attractive qu'une promesse

Un autre enseignement me semble particulièrement important. Les professionnels ne recherchent pas seulement de « bonnes conditions de travail ». Ils recherchent aussi de la **prévisibilité.**

Un planning qui change constamment fatigue. Des équipes qui se recomposent sans cesse fragilisent les repères. Et lorsque les professionnels ne restent que quelques jours ou quelques semaines, il devient difficile de construire une véritable relation avec les résidents.

À l'inverse, certains établissements ont fait le choix de plannings plus stables, de secteurs fixes, d'équipes qui se connaissent et de repères durables. Et cela produit quelque chose de précieux : **de la sécurité.**

De la sécurité pour les professionnels, qui savent davantage avec qui et dans quelles conditions ils vont travailler. Mais aussi pour les résidents, qui retrouvent des visages connus et peuvent construire une relation dans la durée.

La fidélisation n'est donc pas seulement une question de RH. Elle est aussi une question d'organisation.

4. Former, c'est aussi donner des armes pour rester

C'est probablement l'un des constats qui se confirme le plus au fil des entretiens. La formation n'est pas seulement là pour répondre à une obligation. Elle peut permettre à un professionnel de mieux comprendre une situation, de savoir comment réagir et, surtout, de ne plus se sentir démuni.

Face à un refus de soins, à une personne atteinte d'une maladie neuro-évolutive, à des comportements difficiles, à une situation de violence ou encore dans la relation avec les familles, **avoir des clés change la manière de vivre son travail.**

Dans une UVP particulièrement en difficulté, une directrice m'a raconté comment une formation avait contribué, selon elle, à stabiliser durablement l'équipe.

Ce témoignage me semble intéressant parce qu'il rappelle que la formation ne développe pas seulement des compétences. Elle peut aussi redonner de la confiance, diminuer le sentiment d'impuissance et permettre aux équipes de mieux faire face à des situations éprouvantes.

Former, c'est donc aussi sécuriser. Et parfois, donner à quelqu'un les moyens de continuer à exercer son métier dans de meilleures conditions.

5. Et si fidéliser, c'était aussi prendre soin de la personne ?

C'est peut-être l'un des enseignements nouveaux de cette deuxième série d'entretiens.

Derrière chaque professionnel, il y a aussi une personne. Avec une vie familiale, des enfants parfois, des difficultés de logement ou financières, des temps de transport, de la fatigue et des contraintes qui ne disparaissent pas en franchissant la porte de l'établissement.

Un EHPAD ne peut évidemment pas tout résoudre. Mais la capacité à prendre en compte cette réalité peut parfois faire la différence. Une directrice m'a raconté le cas d'une aide-soignante qui, confrontée à une situation personnelle très difficile, envisageait de quitter son poste. Un accompagnement social et une solution de logement ont finalement permis qu'elle reste.

Cet exemple dépasse largement la seule question du logement. Il interroge la manière dont un établissement considère ceux qui y travaillent.

Et si l'attractivité consistait aussi à considérer la personne derrière le professionnel ?

6. Mais attention : tous les leviers ne sont pas entre les mains des établissements

C'est également ce que ces entretiens permettent de mieux comprendre. Un directeur ne peut pas résoudre seul la pénurie d'infirmiers. Il ne peut pas modifier le marché de l'emploi de son territoire,

supprimer les difficultés de mobilité ou de logement, ni toujours rivaliser avec les salaires proposés ailleurs.

Il existe donc des facteurs structurels sur lesquels les établissements ont peu de prise. Mais cela ne signifie pas qu'ils n'ont aucune marge de manœuvre. Ils peuvent agir sur le management, l'accueil et l'intégration, l'organisation du travail, la formation, la reconnaissance, la circulation de l'information ou encore la stabilité des équipes.

Autrement dit, sur **la qualité du quotidien**.

Et cette distinction me paraît essentielle. **On ne peut pas demander aux établissements de résoudre des problèmes structurels qu'ils ne maîtrisent pas. En revanche, on peut leur donner les moyens d'agir sur ce qui dépend réellement d'eux.**

Ce que je retiens de cette deuxième série d'entretiens

Plus j'avance dans cette enquête, moins je crois à une réponse unique à la question de l'attractivité.

Il n'y a pas **LE** levier.

Il y a un système.

Un bon recrutement qui n'est pas suivi d'une véritable intégration peut échouer. Une équipe bien formée peut être fragilisée par une organisation instable. Un bon salaire ne compense pas toujours un management défaillant.

Et inversement, une équipe stable, un management de proximité et une organisation rassurante peuvent devenir de puissants arguments d'attractivité. Les professionnels eux-mêmes deviennent alors les ambassadeurs de leur établissement.

Surtout, quelque chose se dessine progressivement dans cette enquête :

les leviers d'attractivité ne sont pas uniquement des leviers RH. Ils sont aussi managériaux, organisationnels, relationnels et humains.

Alors peut-être faut-il légèrement déplacer la question. Ne plus seulement demander :

« Comment recruter ? » Mais aussi : **« Qu'est-ce que nous faisons, chaque jour, pour donner envie aux professionnels de rester ? »**

C'est cette question que je continuerai à explorer dans les prochains entretiens. Parce qu'au fond, l'attractivité d'un EHPAD ne se raconte pas seulement dans une annonce de recrutement.

Elle se vit.

Et c'est peut-être le meilleur argument pour donner envie de rejoindre un établissement... et surtout d'y rester.

Delphine Dupré-Lévêque - [Ilex Formation & Consulting](#) - Formation, conseil et conférences en gérontologie

Remerciements :

- [Catherine Dugois](#)
- [Charlène MALESIEUX](#)
- [Nassim AIT OUCHEGGOU](#)
- [Goce Jovanovski](#)
- [Pauline Arnaud](#)
- [Pierre CAISSAC](#)
- [Gwennaëlle Zardet](#)

Et merci également à celles et ceux qui ont souhaité rester anonymes.

Parlons de la situation de votre établissement : contactez-moi pour un échange sur les besoins spécifiques de vos équipes, ou retrouvez l'ensemble de nos formations sur ilexyc.com