

Recruter en EHPAD : et si le salaire n'était pas (que) le problème ?

[Delphine Dupré-Lévêque](#)

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

4 septembre 2026



Innover dans le médico-social

Ces dernières semaines, j'ai eu l'occasion d'aller à la rencontre de directeurs et directrices d'EHPAD autour d'un enjeu majeur : **l'attractivité et la fidélisation des professionnels en EHPAD**. Ce qui en ressort est d'une grande lucidité.

Les parcours de celles et ceux qui dirigent aujourd'hui ces établissements sont parfois étonnamment différents.

Certains ont commencé comme agents de service avant de devenir aides-soignants, infirmiers, puis directeurs après plusieurs années de formation. D'autres viennent de la restauration, des ressources humaines ou du droit du travail. Certains ont passé une grande partie de leur carrière dans le soin. D'autres encore arrivent d'univers que presque rien ne semblait destiner à l'EHPAD, jusqu'à une ancienne vie monastique.

Des trajectoires radicalement différentes. Et pourtant, lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui attire les professionnels et leur donne envie de rester, les mêmes leviers reviennent.

Bien sûr, la rémunération compte. Les conditions de travail aussi. Mais elles n'expliquent pas tout.

Ce qui semble faire durablement la différence touche à quelque chose de plus profond : **le sens du travail, la qualité du management et la possibilité de se sentir utile, écouté et reconnu.**

1. Le sens avant les moyens

Un projet porteur de sens — démarche Montessori, zéro contention, réflexion autour du chez-soi, évolution de l'accompagnement — peut fédérer une équipe bien plus durablement qu'un dispositif supplémentaire.

Ce qui ressort, c'est que les professionnels ne s'engagent pas pour un intitulé de projet. Ils s'engagent lorsqu'ils comprennent **ce que celui-ci change concrètement dans leur travail et dans la vie des résidents**.

Le sens ne se décrète donc pas. Il se traduit dans les pratiques.

2. La présence avant les discours

Faire son tour le matin. Sortir du bureau. Prendre un café avec les équipes. Être présent dans les moments ordinaires comme dans les périodes plus difficiles. Et, parfois, porter des cartons lorsqu'il faut déménager une unité.

Ces gestes peuvent sembler anecdotiques. Ils ne le sont pas.

Beaucoup reconnaissent que **la présence réelle du manager constitue l'un des premiers marqueurs de confiance**. Elle crée une proximité qui ne supprime pas la fonction de direction, mais lui donne de la crédibilité.

3. Prendre soin de ceux qui prennent soin

Prévention des risques professionnels, espaces de relâchement, attention portée à la fatigue, petites marques de reconnaissance au quotidien : la qualité de vie au travail se construit rarement à travers une seule grande mesure.

Elle se joue davantage dans une accumulation de signaux cohérents.

Les effets ne sont d'ailleurs pas toujours immédiats. Certaines transformations demandent du temps avant de produire leurs résultats. Mais sur deux ou trois ans, une politique constante d'attention portée aux professionnels peut devenir un véritable facteur de fidélisation.

4. Faire grandir plutôt que simplement recruter

Former, financer une VAE, permettre une évolution de poste, reconnaître des compétences acquises sur le terrain : l'attractivité d'un établissement se construit aussi à travers les perspectives qu'il offre.

Un EHPAD capable de faire grandir ses professionnels ne répond plus seulement à une pénurie de compétences. Il devient **un lieu où des parcours peuvent se construire**.

Et cela finit par se savoir. Le bouche-à-oreille peut alors attirer des candidatures spontanées, parfois de personnes encore peu qualifiées mais désireuses d'apprendre et de s'engager.

5. Co-construire plutôt qu'imposer

Les plannings, l'organisation du travail ou les évolutions de fonctionnement sont souvent vécus très différemment lorsqu'ils ont été pensés avec ceux qui devront les faire vivre.

Il apparaît que le sentiment d'être réellement écouté pèse fortement dans la relation à l'établissement.

Cela suppose aussi d'aller au bout de la démarche : solliciter les équipes sans tenir compte de leurs propositions peut être plus démobilisateur encore que de ne pas les consulter.

La participation crée de l'engagement lorsqu'elle produit des effets visibles.

6. Faire de l'EHPAD un lieu de vie

Fin des blouses dans certains contextes, tenues plus légères en été, attention portée au vocabulaire, organisation pensée autour du quotidien des résidents...

Ces détails racontent en réalité quelque chose de beaucoup plus large.

Ils posent une question essentielle : **travaille-t-on d'abord dans une institution de soins ou dans un lieu où des personnes vivent ?**

Cette manière de regarder l'EHPAD transforme progressivement les pratiques, mais aussi la perception du métier. Elle redonne une cohérence entre l'accompagnement proposé aux résidents et le sens recherché par les professionnels.

Le sens se construit dans le quotidien

Ce qui apparaît finalement, c'est que l'attractivité ne peut pas être réduite à une politique de recrutement.

Elle se travaille **poste par poste, moment par moment** : dans la qualité de l'accueil et de l'intégration d'un nouveau professionnel, dans la vie quotidienne d'une unité de vie protégée, dans la volonté de prendre le virage domiciliaire pour permettre de vivre davantage « comme chez soi » en EHPAD, ou encore dans la manière d'accompagner les équipes face aux refus de soins.

C'est également là que la formation prend tout son sens.

Lorsqu'elle part des situations réellement vécues, qu'elle éclaire les pratiques et qu'elle redonne aux professionnels une capacité d'agir, elle ne constitue plus une obligation supplémentaire. **Elle devient un levier de transformation, de confiance et de fidélisation.**

C'est précisément cette approche que nous cherchons à faire vivre chez **Ilex Formation & Consulting** : partir du réel, redonner du sens aux pratiques et accompagner des transformations qui puissent durer.

Car au fond, recruter est une chose. **Créer les conditions pour que les professionnels aient envie de rester, de progresser et de continuer à prendre soin en est une autre.**

Et c'est peut-être là que se joue, aujourd'hui, une grande partie de l'attractivité des EHPAD.

Dans votre établissement, qu'est-ce qui fait réellement la différence pour donner envie aux équipes de rester ?

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

Remerciements :

- [Aude BERGER AMSTUTZ](#)
- [David De Assuncao](#)
- [Dorothée COMPAN](#)
- [René Magniez](#)
- [Stephanie Berrest](#)
- [Nicolas FOULETIER](#)
- [Nadine Mbolo - Mage](#)
- [Michael Attia](#)
- [Martin JALABER](#)
- [Mailys COUFFIN-KAHN](#)
- [Laurence GUYOT MALVAL](#)
- [Fatiha Youssefi](#)