

TITRE

# EHPAD'MAG

Revue mensuelle. Plateforme pour l'autonomie.

**Analyse de Richard CAPMARTIN - directeur associé du cabinet RC Human Recruitment - parue dans la section Coeur de métier/Ressources humaines "Santé-action sociale, un secteur porteur pour les cadres".**

Avec des postes très diversifiés, englobant à la fois des métiers d'expertise, de direction ou d'encadrement et de support aux activités, mais aussi de réelles opportunités d'emploi (environ 10 000 embauches chaque année) avec des projections favorables à moyen terme et des perspectives en matière de mobilité, le secteur santé-action sociale ne manque pas d'atouts pour les cadres. Un bémol, cependant : des salaires moins élevés.



## Emplois cadres Santé-action sociale, un secteur porteur pour les cadres



À l'instar des salariés, l'effectif cadres du secteur santé-action sociale connaît une forte croissance entre 2000 et 2014 : +31 % contre 19 % dans l'ensemble des secteurs d'activité. Pour autant, le taux d'encadrement du secteur est sensiblement inférieur à l'ensemble des secteurs d'activité, à 19 % en 2014<sup>1</sup>. Et si l'on ne retient que le secteur co-social, la représentation des cadres y est encore plus faible, à environ 1,7 million de salariés, les cadres sont à peine 10 % dans ce secteur privé tandis que dans la fonction publique, ils représentent 12,7 % du personnel. À noter que les cadres sont surtout des hommes, 86,7 % contre 13,3 % de femmes. Les personnes âgées : 12,7 % contre 3,3 % de moins de 25 ans, tandis que dans le public, même si l'écart est plus marqué, près de 17,1 % de cadres masculins de catégorie A.

### Près de 10 500 embauches de cadres prévues dans le secteur pour 2015

Fortement impacté par le papy-boom (au cours des dix dernières années, en moyenne trois sorties de cadres sur dix étaient des départs à la retraite) et par une évolution du cadre législatif<sup>3</sup>, le secteur affiche toujours des besoins importants en cadres. Depuis 2008, il en a ainsi recrutés chaque année près de 10 000 en CDI (71 % en 2012) et en CDD (trois cadres sur dix en 2012 contre 17 % dans l'ensemble). Il en sera de même en 2015 puisque les entreprises du secteur prévoient de recruter environ 10 500 cadres (sur un total de 177 000 embauches), soit un volume quasiment stable par rapport à celui enregistré en 2014.

Les opportunités d'emploi devraient se concentrer surtout en Île-de-France (33 %), Rhône-Alpes (10 %) et Paca (8 %)<sup>4</sup>. « En Île-de-France, les établissements de santé connaissent une plus forte rotation de leur personnel due notamment à une concurrence plus marquée et au coût de la vie plus élevé. La région parisienne offre en effet des opportunités d'emploi meilleures et plus nombreuses à l'opposé de certains territoires isolés qui cumulent un nombre très réduit d'offres, de flux et de candidats diplômés (IFCS/de niveau I). »

### Certains profils de cadres très recherchés

Les cadres avec un à dix ans d'expérience devraient être dans le cœur de cible des recruteurs du secteur. Mais les plus confirmés ne devraient pas être en reste (en 2014, 36 % des recrutements ont concerné des cadres ayant de six à quinze ans d'expérience et 13 % des cadres avec de plus de vingt ans d'expérience). Sept embauches sur dix prévues concerneraient les fonctions dites cœur de métier<sup>5</sup>. Mais d'autres sont également particulièrement recherchées comme les médecins, les cadres de santé, les psychologues et, plus spécifiquement dans la fonction administration, les assistants de direction et les responsables administratifs. Et c'est « la fonction de direction, qu'elle soit d'Ehpads ou d'établissement sans précision » qui est « sans conteste la plus recherchée parmi les offres Appec »<sup>1</sup>. Les profils dans l'encadrement et la gestion d'équipe tels que les postes de cadre de santé, d'infirmier coordinateur, de responsable d'unité de soins et de directeur d'établissement sont extrêmement prisés. Leur employabilité est surtout

**COEUR DE MÉTIER • RESSOURCES HUMAINES**

### Emplois cadres

Santé-action sociale, un secteur porteur pour les cadres

**Près de 10 500 embauches de cadres prévues dans le secteur pour 2015**

Fortement impacté par le papy-boom (au cours des dix dernières années, en moyenne trois sorties de cadres sur dix étaient des départs à la retraite) et par une évolution du cadre législatif<sup>3</sup>, le secteur affiche toujours des besoins importants en cadres. Depuis 2008, il en a ainsi recrutés chaque année près de 10 000 en CDI (71 % en 2012) et en CDD (trois cadres sur dix en 2012 contre 17 % dans l'ensemble). Il en sera de même en 2015 puisque les entreprises du secteur prévoient de recruter environ 10 500 cadres (sur un total de 177 000 embauches), soit un volume quasiment stable par rapport à celui enregistré en 2014.

**Certains profils de cadres très recherchés**

Les cadres avec un à dix ans d'expérience devraient être dans le cœur de cible des recruteurs du secteur. Mais les plus confirmés ne devraient pas être en reste (en 2014, 36 % des recrutements ont concerné des cadres ayant de six à quinze ans d'expérience et 13 % des cadres avec de plus de vingt ans d'expérience). Sept embauches sur dix prévues concerneraient les fonctions dites cœur de métier<sup>5</sup>. Mais d'autres sont également particulièrement recherchées comme les médecins, les cadres de santé, les psychologues et, plus spécifiquement dans la fonction administration, les assistants de direction et les responsables administratifs. Et c'est « la fonction de direction, qu'elle soit d'Ehpads ou d'établissement sans précision » qui est « sans conteste la plus recherchée parmi les offres Appec »<sup>1</sup>. Les profils dans l'encadrement et la gestion d'équipe tels que les postes de cadre de santé, d'infirmier coordinateur, de responsable d'unité de soins et de directeur d'établissement sont extrêmement prisés. Leur employabilité est surtout

---

**En préparation par votre pharmacien ou dans votre établissement spécialisé**

**DISTRIMEDIC FRANCE**

**Piluliers sécurisés à usage unique**

- Une seule carte nominative, un code couleur clair
- Des alvéoles sécables individuellement pour sceller les étiquettes
- Une colle permanente ou repositionnable pour sceller les étiquettes
- Une solution flexible, facile à mettre en place
- Une distribution allégée

**www.distrimed.fr**

3 Place Jeanne d'Arc 77690 BOIS BRUN  
Tél/Fax : +33 (0) 1 64 00 10 00  
contact@distrimed.fr

Piluliers sécurisés à usage unique

SIMPLICITÉ  
SÉCURITÉ  
TRAÇABILITÉ

- Une seule carte nominative, un code couleur clair
- Des alvéoles sécables individuellement pour sceller les étiquettes
- Une colle permanente ou repositionnable pour sceller les étiquettes
- Une solution flexible, facile à mettre en place
- Une distribution allégée

www.distrimed.fr

3 Place Jeanne d'Arc  
77690 BOIS BRUN  
Tél/Fax : +33 (0) 1 64 00 10 00  
contact@distrimed.fr

# COEUR DE MÉTIER ▶ RESSOURCES HUMAINES

criante dans les Ehpad et les cliniques de Soins de suite et de réadaptation (SSR), des établissements concernés par l'allongement de la durée de vie et les avancées technologiques propres à la filière santé et médico-sociale.

## Une ouverture aux mobilités sectorielles

Les cadres venant d'autres secteurs d'activité ont aussi une carte à jouer car le secteur leur est largement ouvert, principalement ceux « issus du secteur des services, notamment les activités des organisations associatives-administration publique et la formation initiale et continue » mais également les cadres qui exercent dans des « secteurs qui entretiennent des liens étroits avec la santé-action sociale (proximité de fonctionnement en lien avec les financements publics, proximité d'actions...) ». Cependant, « les cadres venant de l'industrie et du commerce trouvent également des opportunités

d'emploi », relève l'Apec. En outre, « le turnover dans les établissements de santé profite notamment aux personnes en reconversion et aux jeunes diplômés ». Dans la majorité des cas, les cadres y occupent les mêmes fonctions que dans leur ancien secteur. Notons, toutefois, que la mobilité sortante y est un peu moins fréquente, les opportunités de sortie variant d'abord selon les fonctions occupées par les cadres. L'Apec remarque par ailleurs que l'expertise technique (méthode de travail, outils d'analyse, connaissance des logiciels, normes spécifiques, législation...) et les compétences transversales (de nature organisationnelle, tel que le management de projets, mais aussi cognitives, telles que la négociation, la communication) « sont des atouts-clés à valoriser lors d'une mobilité sectorielle. Les passerelles sont aussi facilitées par la formation continue des cadres et la connaissance de l'environnement sanitaire et social », cette dernière n'étant certes pas une condition incontournable d'accès mais un avantage certain pour ceux qui la possèdent.

## Mais des salaires moins élevés

Reste que si le secteur jouit sans conteste d'opportunités importantes, c'est au niveau des rémunérations que le bât blesse. En effet, « quelle que soit la fonction recherchée, les salaires proposés dans le secteur santé-action sociale sont inférieurs à ceux de l'ensemble des secteurs d'activité. Ainsi, dans la moitié des offres Apec du secteur au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2015, le salaire médian<sup>6</sup> brut annuel est inférieur à celui observé pour l'ensemble des secteurs : 37 k€ contre 39 k€ », constate l'Apec, avec une partie variable de la rémunération très faible (seulement 22 % versus 49 % pour l'ensemble des fonctions) et peu d'avantages (téléphone, voiture de fonction...). Et même dans les fonctions de direction d'établissement, les salaires proposés y sont un peu plus faibles (le salaire médian s'élève à 42 k€ contre 45 k€ pour l'ensemble des secteurs). Ces chiffres doivent toutefois être nuancés car, avant tout, deux critères influent fortement sur le

niveau de rémunération, à savoir l'âge des cadres et, de fait, l'expérience professionnelle, ainsi que la taille de l'entreprise. À noter que le lieu de travail (Île-de-France/province) tout comme les changements intervenus ou pas dans la situation professionnelle impactent également le niveau de rémunération ou son évolution. Non cloisonné, offrant une diversité de postes et des opportunités d'emploi qui ne devraient pas se tarir dans les années à venir, entre autres du fait des départs massifs en retraite encore attendus, le secteur santé-action sociale demeure porteur pour bon nombre de cadres, notamment ceux issus d'autres secteurs d'activité. **2**

**Richard Capmartin**  
Président directeur associé du Cabinet RC Human Recruitment,  
cabinet de conseil en recrutement et d'approche directe  
des professionnels de santé ([www.rc-humanrecruitment.com](http://www.rc-humanrecruitment.com))

<sup>1</sup> « La Santé-Action sociale : un secteur porteur et ouvert aux mobilités sectorielles », Apec, sept. 2015, 2015-66.  
<sup>2</sup> « Les salaires dans le secteur social et médico-social en 2011. Une comparaison entre les secteurs privé et public », Études & Résultats n°879, Drees, avril 2014.  
<sup>3</sup> La nouvelle organisation induite par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale n'a pas été sans conséquences sur l'évolution des besoins de cadres à la fois en volume et en qualification.  
<sup>4</sup> Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2015, Base offres 2014  
<sup>5</sup> Métiers spécifiques à certains secteurs d'activité comme les cadres socio-éducatifs, les kinésithérapeutes ou les psychologues pour le secteur santé-action sociale.  
<sup>6</sup> Salaire médian : la moitié des salaires est supérieure au salaire médian, l'autre moitié inférieure.

**LA SOLUTION INTELLIGENTE**

- BAISSE DE LA CONSOMMATION D'EAU
- BAISSE DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE
- BAISSE DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS LESSIVELS
- BAISSE DE LA DURÉE DU CYCLE

**LAVAGE OPTIMISÉ**  
L'ensemble de la gamme IP50 est équipé de la technologie Smartwave, une exclusive de l'industrie, qui permet de réduire la consommation d'eau et d'énergie.

**HYDROGIÈNE**  
Le réseau des spécialistes en lavage & hygiène

**AGENT DISTRIBUTEUR EXC**  
18 rue des Frères Everts • BP 3  
F-47024 STRASBOURG CEDEX  
Tel : 03 88 03 71 71 • Fax :  
[www.hydrogiene.fr](http://www.hydrogiene.fr)