



**OBS IFFP**

OBSERVATOIRE SUISSE  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE

# PERSONNES AYANT QUITTÉ LE DOMAINE SOCIAL

**Dans le cadre de l'Étude sur les carrières, les parcours de formation et les parcours professionnels des personnes actives dans des champs choisis du domaine social**

## **Auteurs**

Belinda Aeschlimann  
Isabelle Dauner Gardiol  
Ines Trede  
Jörg Neumann  
Irene Kriesi

## **Donneur d'ordre**

Karin Fehr (SAVOIRSOCIAL)

Zollikofen, 01.05.2018

**SAVOIRSOCIAL**  
Organisation faîtière suisse du monde  
du travail du domaine social



**OBS IFFP**

OBSERVATOIRE SUISSE  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE



## SOMMAIRE

<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>3</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX</b>	<b>10</b>
<b>INDEX DES ILLUSTRATIONS</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
1.1 Contexte et objectif de l'étude	11
1.2 Questions majeures	13
<b>2 CONCEPTION DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE</b>	<b>14</b>
2.1 Définition des salarié-e-s ayant quitté le domaine social	14
2.2 Volet I: Echantillonnage et base de données de l'enquête en ligne	16
2.3 Volet II: Sous-échantillon et base de données des entretiens de groupe	20
<b>3 RAISONS DE QUITTER LE DOMAINE SOCIAL</b>	<b>24</b>
3.1 Raisons courantes et connues du changement de profession et de travail	24
3.2 Description des raisons de départ selon les personnes interrogées	26
3.3 Appréciation et évaluation des motifs de départ identifiés selon les personnes interrogées	29
3.3.1 Formation professionnelle continue	29
3.3.2 Salaire et possibilités de formation continue; reconnaissance et effectifs	32
3.3.3 Marge de manœuvre et autonomie	37
3.3.4 Ambiance de travail	38
3.3.5 Problèmes de santé	41
3.3.6 Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale	43
<b>4 ACTIVITÉ APRÈS LE DÉPART</b>	<b>48</b>
4.1 Pas d'activité professionnelle	49
4.2 Activité professionnelle	50
4.3 Formation professionnelle et continue	51
4.4 Activité ultérieure en rapport avec les motifs de départ	52
<b>5. PERSPECTIVES ET REMERCIEMENTS</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>55</b>



## RESUME EXECUTIF

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 sur les carrières en trois volets. 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 spécialisés dont il est question ont-ils travaillé en dernier lieu?**

Moins de la moitié des personnes qui ont quitté le domaine social (44%) exerçaient jusqu'à 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 salariés 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. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

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.



*=> Au niveau des entreprises, il faudrait vérifier si et dans quelle mesure les processus de travail permettent au personnel encadrant, avec les ressources en personnel disponibles, de se concentrer plus fortement sur des tâches d'encadrement.*

## **Le leadership comme motif de départ et outil de prévention à la fois**

Dans les motifs de départ, le leadership joue un rôle ambivalent. À en croire les personnes interrogées, les cadres dirigeants peuvent avoir un grand impact – positif et négatif – sur des motifs de départ comme l'état d'esprit de l'équipe, la marge de manœuvre et le sentiment que le travail réalisé est reconnu à sa juste valeur. Cela dit, les personnes interrogées sont d'avis que les fonctions dirigeantes sont souvent assumées par des personnes qui ne sont pas qualifiées pour de telles tâches, ce qui n'est pas seulement dû à un manque de personnel qualifié, mais aussi à un déficit de possibilités intéressantes de développement professionnel. Ici, ce n'est pas l'offre quantitative qui est considérée comme manquant d'attrait, mais l'absence d'efficacité des formations continues sur le salaire et la carrière. Ainsi, compte tenu du fait qu'il n'existerait guère de possibilités de carrières professionnelles, les personnes qualifiées dans le domaine de l'encadrement opteraient par conséquent essentiellement pour des fonctions de cadre et des formations continues adéquates. Les personnes interrogées dépeignent les opportunités de formations continues professionnelles du domaine social comme inefficaces pour la progression salariale et la carrière au sein de l'entreprise.

*=> 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/sociales (23%) ou les travailleurs/-euses sociaux/sociales (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 salariés 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 salariés 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.*



## INDEX DES TABLEAUX

Tableau1:	Prise en compte des professions des personnes démissionnaires	15
Tableau2:	Aperçu des caractéristiques individuelles des personnes interrogées (n=162)	17
Tableau3:	Aperçu des caractéristiques professionnelles des personnes interrogées avant leur départ (n =162)	19
Tableau4:	Personnes ayant quitté leur profession, selon la profession exercée en dernier lieu dans le domaine social	20
Tableau5:	Nombre et compositions des entretiens de groupe réalisés	20
Tableau6:	Caractéristiques individuelles des personnes interrogées dans le cadre d'entretiens de groupes (n = 19)	21
Tableau7:	Caractéristiques professionnelles des personnes interrogées dans le cadre d'entretiens de groupes (n = 19)	22
Tableau8:	Raisons de quitter le domaine social sur la base de l'analyse factorielle	27
Tableau9:	Importance des raisons de changer pour différents groupes des personnes interrogées	28

## INDEX DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1:	Concept global de l'étude sur les parcours de formation et professionnels de différents groupes professionnels dans des domaines d'activité choisis du domaine social ainsi que de ceux qui changent de profession	12
Illustration 2:	Conception de l'étude	14
Illustration 3:	Modèle-cadre sur le changement de profession (inspiré de Hasselhorn, Müller & Tackenberg 2003)	25
Illustration 4:	Extrait du questionnaire en ligne sur les motifs d'abandon	26
Illustration 5:	Formation professionnelle continue selon les personnes interrogées (n = 162)	30
Illustration 6:	Salaires, reconnaissance et formation continue selon les personnes interrogées (n = 162)	32
Illustration 7:	Marge de manœuvre et autonomie selon les personnes interrogées (n = 162)	37
Illustration 8:	Ambiance de travail selon les personnes interrogées (n = 162)	39
Illustration 9:	Problèmes de santé selon les personnes interrogées (n = 162)	42
Illustration 10:	Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale selon les personnes interrogées (n = 162)	44
Illustration 11:	Activité faisant directement suite au départ	48



## 1 INTRODUCTION

### 1.1 Contexte et objectif de l'étude

La situation du personnel dans le domaine social est précaire. La responsabilité en incombe à la croissance de l'emploi, supérieure à la moyenne des autres branches (IWSB 2016; Kägi et al. 2016). Cette demande de main-d'œuvre accrue se justifie par le développement des structures publiques d'accueil pour les enfants et l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes. De plus, le pourcentage élevé des personnes qui quittent leur profession et le nombre important des employé-e-s à temps partiel aggravent aussi une situation déjà difficile (IWSB 2016; Müller et al. 2016). Cependant, les différents métiers et champs professionnels au sein du domaine social sont différemment touchés par la pénurie (ou le risque de pénurie) de main-d'œuvre qualifiée; les champs professionnels du soutien aux enfants et aux jeunes et l'accompagnement des personnes âgées notamment requièrent davantage de main-d'œuvre qualifiée (IWSB 2016; Kägi et al. 2016). La garantie des ressources humaines est un sujet à prendre au sérieux. En enravant le nombre de personnes qui quittent leur profession, on ferait un grand pas dans cette direction. La dernière enquête menée auprès des salarié-e-s du domaine social révèle qu'environ 20% d'entre eux/elles envisagent à moyen terme un changement de branche ou une activité en dehors de la vie professionnelle (Müller et al. 2017). L'abandon d'une profession constitue une grande perte quant à l'efficacité, aussi bien du point de vue du marché du travail que d'un point de vue individuel. Le financement de la formation d'employé-e-s qualifié-e-s et les investissements des entreprises dans leur main-d'œuvre n'en valent la peine que si les salarié-e-s restent longtemps fidèles à leur domaine professionnel (Seibert 2007; Müller & Schweri 2009). Sur le plan individuel, les personnes qui quittent leur profession perdent le capital humain acquis pendant la formation ou pendant leurs années de vie active. De surcroît, des études montrent qu'un changement de profession peut avoir un impact négatif sur le revenu et le statut (ibid.). Il est donc urgent pour la branche d'envisager d'éventuelles mesures pour réduire le nombre des personnes qui quittent la profession. C'est pour cette raison que SAVOIRSOCIAL a chargé l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) dans le cadre d'une étude de carrières en trois volets (cf. Fig. 1)<sup>1</sup>

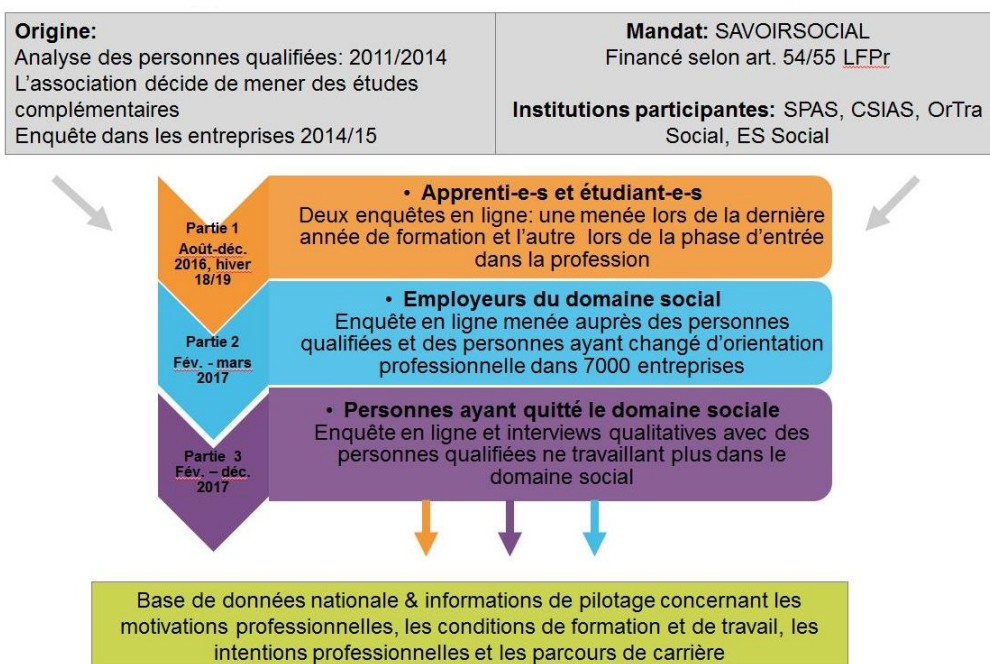
- *d'une part*, d'approfondir ses connaissances sur les parcours de formation et les parcours professionnels, ainsi que sur la situation de formation et la situation professionnelle des employé-e-s qualifié-e-s, actuel-le-s et futur-e-s, et des employé-e-s sans qualification formelle dans le domaine social et

---

<sup>1</sup> L'étude est cofinancée par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), dans le cadre de la promotion de projets, conformément à l'article 54/55 de la Loi fédérale sur la formation professionnelle.

- *d'autre part*, d'identifier les raisons qui incitent les employé-e-s qualifié-e-s à quitter le domaine social.

Ce dernier point fait l'objet du présent rapport: Personnes ayant quitté le domaine social et leurs raisons. En nous appuyant sur une enquête quantitative exhaustive et une enquête qualitative approfondie, nous avons pu rassembler des informations très utiles sur les raisons subjectives à l'origine du départ des employé-e-s qualifié-e-s.



*Illustration 1: Concept global de l'étude sur les parcours de formation et professionnels de différents groupes professionnels dans des domaines d'activité choisis du domaine social ainsi que de ceux qui changent de profession*

Les deux premiers volets de l'étude ne font pas l'objet du présent rapport:

*Le premier volet* comprend deux enquêtes s'adressant aux apprenti-e-s de la profession «Assistant/e socio-éducatif/-ve CFC» et aux étudiant-e-s d'écoles supérieures du domaine social. La première enquête a été réalisée en 2016 (Trede et al. 2017), la deuxième est prévue un an et demi après la fin de la formation (2018/2019).

*Le deuxième volet* est un état des lieux de la situation professionnelle présente des employé-e-s, et étudie les carrières professionnelles actuelles, les objectifs professionnels ou de formation, ainsi que les conditions de travail et la motivation professionnelle des personnes actives dans le domaine social, dans le cadre d'une enquête unique (Müller et al. 2017).



Ce rapport est essentiellement consacré au *troisième volet*. La thématique est axée sur les raisons subjectives qui expliquent l'abandon du domaine social. L'enquête déjà réalisée sur les salarié-e-s est ponctuellement prise en compte à des fins comparatives. Ici, nous renvoyons au rapport final détaillé du deuxième volet de l'étude (Müller et al. 2017). L'enquête effectuée auprès des apprenti-e-s et des étudiant-e-s est également prise en compte à certains endroits, à titre de complément d'information (Trede et al. 2017).

## 1.2 Questions majeures

Le présent rapport se penche sur les questions mentionnées ci-dessous, centrées sur l'activité professionnelle avant et après le départ, sur les motifs du départ, mais aussi sur les particularités individuelles et spécifiques à la profession des personnes ayant quitté leur profession par rapport aux salarié-e-s actuel-le-s du domaine social (IFFP, 2015):

1. 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?
2. 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?
3. Dans quels métiers ou activités extraprofessionnelles les personnes qui ont quitté leur profession travaillent-elles après leur départ?
4. 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 terme de «personnes ayant quitté leur profession» désigne dans nos études toutes les personnes qui, au moment de l'enquête, ne travaillaient plus dans le domaine social (avec ou sans diplôme formel) et n'évoluaient donc plus dans l'un des quatre champs d'activité *Assistance aux enfants et aux adolescents*, *Encadrement de personnes en situation de handicap*, *Accompagnement de personnes âgées* et *Aide sociale légale* (voir la terminologie au chapitre 2.1).

La structure du rapport est la suivante: dans le chapitre 2, nous exposons la conception de l'étude. Les chapitres suivants s'articulent autour des conclusions principales: le chapitre 3 est consacré aux raisons centrales qui motivent la désertion du domaine social. Quant au chapitre 4, il se penche sur la situation professionnelle du/de la salarié-e après son départ. Pour finir, le chapitre 5 examine les perspectives d'avenir.

## 2 CONCEPTION DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour répondre aux questions, nous nous servons des données collectées dans le cadre du sous-projet *Salarié-e-s ayant quitté le domaine social*. L'étude repose sur une conception de l'étude qui combine des méthodologies de collecte quantitatives et qualitatives au sens de la triangulation (Flick 2011). Dans une première phase de recherche, les personnes ayant quitté leur profession ont été interrogées rétrospectivement à l'aide d'un questionnaire en ligne standardisé sur ce qui les a incitées à partir. Dans le cadre d'une deuxième phase de recherche, des entretiens de groupe qualitatifs ont été réalisés avec des sujets sélectionnés parmi les personnes interrogées dans la première phase (voir Illustration 2). Enfin, tous les acquis ont été regroupés pour le présent rapport final.

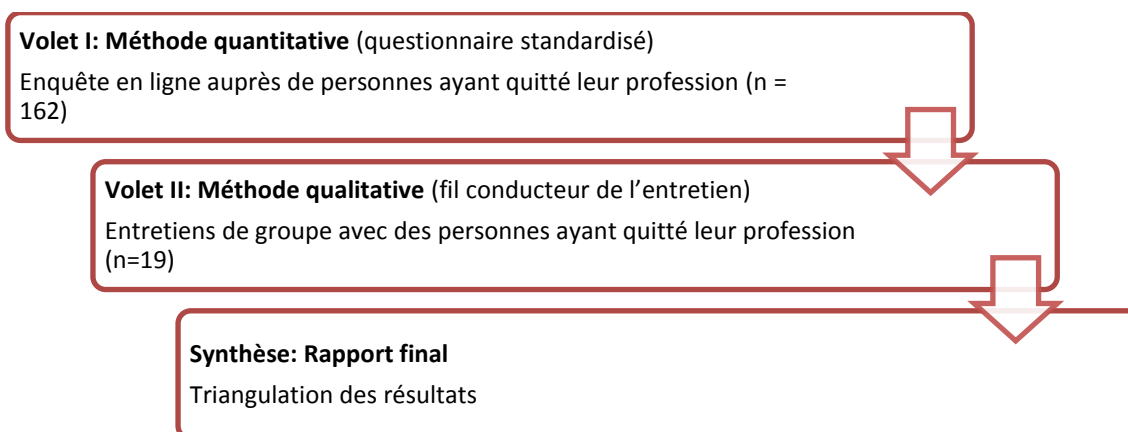


Illustration2: Conception de l'étude

Le chapitre 2.1 suivant est consacré à la définition du groupe des salarié-e-s ayant quitté leur profession. Ensuite, nous caractérisons dans le chapitre 2.2 les 162 personnes qui, ayant quitté leur profession, ont participé à l'enquête en ligne. Pour finir, les caractéristiques individuelles et professionnelles 2.3 des personnes interrogées sont décrites dans le chapitre 2.3.

### 2.1 Définition des salarié-e-s ayant quitté le domaine social

Font partie du groupe des personnes ayant déserté le domaine social toutes celles qui, selon la définition courante ici, ne travaillaient plus au moment de l'enquête dans l'un des quatre champs d'activité (*Assistance aux enfants et aux adolescent-e-s*, *Encadrement de personnes en situation de handicap*, *Accompagnement de personnes âgées* et *Aide sociale légale*) et ont exercé avant leur départ l'une des professions (avec ou sans diplôme formel) figurant au tableau 1 (SAVOIRSOCIAL, 2017).



Tableau1: Prise en compte des professions des personnes démissionnaires

Profession	Niveau de formation
Assistant/e socio-éducatif/-ve CFC (ASE) Aide en soins et accompagnement AFP (ASA)	Formation de base – degré secondaire II
Animateur/-trice socioculturel-le HES Travailleur/-euse social-e HES Spécialiste en pédagogie curative et spécialisée HES	Formation professionnelle supérieure – degré tertiaire A
Éducateur/-trice social-e ES Éducateur/-trice de l'enfance ES Maître/sse socioprofessionnel-le ES	Formation professionnelle supérieure – degré tertiaire B (Ecoles supérieures)
Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales avec brevet fédéral Accompagnateur/-trice social-e avec brevet fédéral Spécialiste de la migration avec brevet fédéral Spécialiste de la réadaptation de personnes malvoyantes et aveugles avec diplôme fédéral	Formation professionnelle supérieure – degré tertiaire B (examens professionnels fédéraux)
Accompagnant/e socioprofessionnel-le Instructeur/-trice de chiens guides d'aveugles avec diplôme fédéral Directeur/-trice de crèche/d'institution sociale et médico-sociale	Formation professionnelle supérieure – degré tertiaire B (examens professionnels supérieurs)

En principe, le groupe cible inclut toutes les personnes qui ont appris et/ou exercé une de ces professions, mais ne travaillent plus aujourd'hui dans ce métier. Les anciens stagiaires ou étudiant-e-s qui n'ont jamais travaillé dans ce champ professionnel en font également partie.

Ne font pas partie de la catégorie des personnes ayant quitté leur profession:

- Les personnes qui ont changé d'emploi (par ex. dans une autre institution) ou de champ d'activité (par ex. du service de conseil aux parents à l'accompagnement socio-pédagogique des familles)
- Les personnes qui modifient leur taux d'activité (par ex. réduction de postes) au sein du domaine social
- Les formateurs/-trices, responsables de cabinets ou chefs/cheffes d'équipe dans des institutions du domaine de travail social (car ils/elles ont une fonction d'encadrement direct)
- Les directions de sections, d'institutions ou comités de direction du domaine social, même si elles n'exercent plus de fonction d'encadrement direct
- Les personnes qui, certes, ne travaillent plus dans la profession sociale apprise, mais dans une autre profession sociale ou à un degré plus élevé ou sont en cours d'apprentissage (par ex. ancien-ne-s ASE qui ont suivi des études de pédagogie sociale).



Font partie de la catégorie des personnes ayant quitté leur profession:

- Les ancien-ne-s stagiaires qui ne sont plus employé-e-s depuis plus d'un an
- Les apprenant-e-s, étudiant-e-s qui ont interrompu prématurément leur apprentissage après plus de deux ans
- Les enseignant-e-s de la formation professionnelle n'exerçant plus dans le champ du travail social (par ex. administration, service cantonal), personnel logistique / technique (par ex. services de sécurité, services techniques, informatique), les personnes ayant des fonctions politiques ou scientifiques (par ex. activités associatives, recherche) – même s'ils/si elles s'occupent de thématiques qui relèvent du domaine social.

## 2.2 Volet I: Echantillonnage et base de données de l'enquête en ligne

L'enquête quantitative réalisée auprès des personnes ayant quitté leur profession est conçue comme une enquête transversale. Le grand problème qu'on rencontre quand on interroge des personnes ayant quitté le domaine social, c'est celui de leur recrutement. Des études précédentes ont montré qu'un recrutement par échantillonnage en boule de neige fonctionne très bien sur des groupes difficiles à identifier et à recruter, dans la mesure où l'on prévoit suffisamment de temps pour que les informations puissent se propager dans le champ et que les appels soient entendus (par ex. Addor et al. 2015). Partant, nous avons publié le questionnaire en mars 2017 pendant une période de temps assez longue, de 7 mois au total, sur un site Internet aménagé à cette intention et avons recruté de la manière suivante des personnes ayant quitté leur profession: nous avons d'abord adressé dans le questionnaire des salarié-e-s un appel à d'ancien-ne-s collègues qui ont quitté le domaine social (Müller et al. 2017). Ensuite, des mesures de recrutement ont été prises parallèlement et en continu par l'intermédiaire de différents canaux. Par exemple, le lien vers le questionnaire destiné aux personnes ayant quitté leur profession a été diffusé par le biais de publipostages, de newsletters, de réseaux internes et externes, d'annonces et de personnes occupant des postes-clés dans des organisations du monde du travail et des instituts de formation.

Le questionnaire, conçu pour durer dix minutes, pouvait être rempli en ligne. Il contenait des questions concernant l'emploi exercé juste avant le départ, sur le poste ou l'activité exercé après le départ ainsi que les raisons du départ et la personne elle-même. Deux questions ouvertes ont été ajoutées au questionnaire standardisé. La première portait sur le motif principal qui, rétrospectivement parlant, avait été déterminant pour justifier le départ du domaine social. Dans la deuxième question, nous avons voulu savoir ce que la personne concernée avait fait tout de suite après avoir quitté le domaine social. À la fin du questionnaire, les participant-e-s ont été prié-e-s de dire s'ils/si elles acceptaient de se soumettre à une interview permettant d'approfondir les résultats obtenus. S'ils/si elles y consentaient,





ils/elles pouvaient nous communiquer leurs coordonnées en vue de l'échantillonnage requis pour l'enquête qualitative (voir chapitre 2.3).

Finalement, ce sont en tout 230 personnes ayant quitté leur profession qui ont participé à l'enquête, dont 162 ont rempli le questionnaire jusqu'à la fin. Compte tenu de la stratégie de recrutement décrite précédemment, ces 162 participant-e-s doivent être considéré-e-s comme un échantillon occasionnel<sup>2</sup>. Autrement dit, on ne peut pas partir du principe que cet échantillon est représentatif de toutes les personnes ayant quitté le domaine social.

Nous commencerons par aborder les caractéristiques individuelles des 162 sujets interrogés démissionnaires. Ces caractéristiques sont par exemple le sexe, l'âge, le nombre d'enfants et l'origine sociale. Comme on peut le voir dans le tableau 2, les femmes y sont plus souvent représentées (78%) que les hommes (22%). Cette constatation correspond à la forte proportion de femmes dans le domaine social et se retrouve aussi dans d'autres études (ISWB, 2016; Müller et al. 2017).

Tableau2: Aperçu des caractéristiques individuelles des personnes interrogées (n =162)

Caractéristiques individuelles	N	Pourcentage
<i>Sexe</i>		
féminin	122	78%
masculin	34	22%
<i>Âge</i>		
19-29	40	25%
30-39	48	30%
40-49	40	25%
50-64	30	20%
<i>Enfants</i>		
Oui	80	50%
Non	79	50%
<i>Diplôme de degré tertiaire</i>		
Oui	111	70%
Non	48	30%
<i>Personnes issues de l'immigration</i>		
Ressortissant-e-s suisses	141	90%
Ressortissant-e-s étrangers/-ères	16	10%

*Remarque.* Comme il manque certaines valeurs, le total cumulé d'une caractéristique ne correspond pas toujours au nombre absolu des participant-e-s, de 162.

<sup>2</sup> Dans le cas d'un échantillon occasionnel, la probabilité de sélection est inconnue ou incontrôlée, puisqu'il est composé de personnes volontaires. Un échantillon occasionnel n'est pas représentatif et les résultats ne peuvent pas être généralisés sans réserve. De surcroît, en moyenne, les volontaires ne sont pas un reflet exact de la population dans son ensemble. Ils s'en démarquent par le degré supérieur de leur formation, une meilleure perception de leur statut social, un besoin de reconnaissance sociale plus élevé et sont en majorité de sexe féminin (Bortz et Döring, 2006).



L'âge moyen des personnes interrogées est de 39 ans (minimum = 19 ans, maximum = 64 ans); il est donc légèrement inférieur à la moyenne d'âge de la population active suisse qui se situe autour de 42 ans (OFS 2017a). La répartition des personnes interrogées dans les quatre différentes catégories d'âge est relativement équilibrée: 25% sont âgées de 19 à 29 ans, 31% de 30 à 39 ans. 25% ont entre 40 et 49 ans, et les cinquantenaires représentent environ 19% du total. La moitié exactement des personnes interrogées a un ou plusieurs enfants (50%).

Environ 70% des personnes ayant quitté leur emploi disposent d'un diplôme du degré tertiaire. 30% possèdent un CFC ou un AFP ou d'autres diplômes suisses ou étrangers. La majorité des personnes ayant quitté leur emploi sont des ressortissant-e-s suisses (87%). Ce chiffre est supérieur à la moyenne suisse de toute la population active, qui est de 75%, mais il se recoupe avec les résultats de l'étude de l'IWSB (2016) sur la composition du domaine social.

Parmi les caractéristiques professionnelles des sondé-e-s, le tableau 3 se penche ensuite plus en détail sur le champ de travail, l'expérience professionnelle, la durée du dernier emploi, la qualification, la fonction de direction et la région linguistique du lieu de travail.

Une petite moitié des personnes interrogées travaillaient avant leur départ dans le domaine *Assistance aux enfants et adolescent-e-s* (44%; IWSB 2016, 61%), 23% respectivement dans l'*accompagnement de personnes en situation de handicap* (IWSB 2016, 21%) et l'*aide sociale légale*, et, pour finir, 10% dans le secteur *encadrement de personnes âgées* (IWSB 2016, 18%). La plupart des personnes interrogées ont une qualification adaptée au métier qu'elles exerçaient autrefois, à savoir 78%. Seules 22% de celles-ci peuvent ainsi être considérées comme venant d'horizons différents. Selon l'étude sur la main-d'œuvre qualifiée (2016), 34% des personnes employées viennent d'horizons différents. Notre échantillon comprend donc un peu plus d'employé-e-s qualifié-e-s. Il est probable que cette surreprésentation s'explique principalement par la stratégie de recrutement des employé-e-s dans le domaine social par le biais d'un questionnaire. Ce questionnaire a été également rempli plus d'une fois par des cadres dirigeants (Müller et al. 2017).

Le questionnaire s'adressant aussi bien aux Suisses alémaniques qu'aux Suisses romands, on a pu atteindre un total non négligeable de 67 participant-e-s de Suisse romande (42%). Par rapport à la population totale suisse, la région linguistique francophone, qui représente environ 24% (OFS 2018), a été surreprésentée dans notre échantillonnage.

Nous avons aussi demandé aux participant-e-s leur lieu de domicile. Deux tiers habitent dans les cantons de Zurich, Berne, Fribourg et Vaud (au total: 63%; 12%, 24%, 9% et 18%). Les 37 autres pour cent se répartissent de manière assez homogène entre les autres cantons suisses.



Tableau3: Aperçu des caractéristiques professionnelles des personnes interrogées avant leur départ (n =162)

<b>Caractéristiques professionnelles</b>	<b>N</b>	<b>Pourcentage</b>
<i>Champ professionnel</i>		
Assistance aux enfants et aux adolescent-e-s	71	44%
Encadrement de personnes âgées	17	10%
Accompagnement de personnes handicapées	36	23%
Aide sociale légale	36	23%
<i>Qualification</i>		
Employé/e qualifié-e	126	78%
Personnes venant d'horizons professionnels différents	36	22%
<i>Fonction dirigeante</i>		
Oui	74	46%
Non	87	54%
<i>Expérience professionnelle dans le domaine social, en années</i>		
<i>Expérience professionnelle moyenne: 11 ans</i>		
jusqu'à 10 ans	92	58%
11 à 20 ans	51	31%
21 à 35 ans	17	11%
<i>Durée du dernier emploi social, en années</i>		
<i>Durée moyenne: 5 ans</i>		
jusqu'à 10 ans	140	88%
11 à 20 ans	17	11%
plus de 20 ans	2	1%
<i>Région linguistique du lieu de travail</i>		
Germanophone	94	58%
Francophone	67	42%

*Remarque.* Comme il manque certaines valeurs, le total cumulé d'une caractéristique ne correspond pas toujours au nombre absolu de participants, de 162.

Si l'on considère les professions figurant au tableau 4, on est frappé par le fait que trois professions dominent notre échantillonnage: le métier le plus représenté est celui d'éducateur/-trice social-e (25%), suivi par celui d'assistant/-e socio-éducatif/-ve (24%). Les travailleurs/-euses sociaux/sociales viennent en troisième position (18%). Selon des études antérieures, les deux premiers métiers cités comptent aussi parmi les professions les plus fréquentes dans le domaine social (IWSB 2016; Müller et al. 2017). Les autres professions contenues dans l'échantillonnage se répartissent en pourcentage comme suit: 6% d'éducateurs/-trices de l'enfance, 4% respectivement de directeurs/-trices de crèche/d'institution sociale et médico-sociale, de spécialistes en pédagogie curative et spécialisée et de responsables d'équipe dans des institutions sociales/médico-soc., 3% d'animateurs/-trices socioculturel-le-s, 2% respectivement d'accompagnant-e-s sociopro-



fessionnel-le-s et de maîtres/-esses socioprofessionnel-le-s et 1% de spécialistes de la migration. 9% sont par ailleurs classés dans la catégorie «Autres» (par ex. stage, études).

Tableau4: Personnes ayant quitté leur profession, selon la profession exercée en dernier lieu dans le domaine social

Dernière profession exercée dans le domaine social	N	Pourcentage
Éducateur/-trice social-e	40	25%
Assistant/e socioéducatif/-ve	39	24%
Travailleur/-euse social-e	29	18%
Éducateur/-trice de l'enfance	9	6%
Directeur/-trice de crèche/ d'institution sociale et médico-sociale	7	4%
Spécialiste en pédagogie curative et spécialisée	7	4%
Responsable d'équipe dans des institutions sociales/médico-soc.	6	4%
Animateur/-trice socioculturel-le	4	3%
Accompagnant/e socioprofessionnel-le	3	2%
Maître/sse socioprofessionnel-le	3	2%
Spécialiste de la migration	1	1%
Autres	14	9%
Total	162	100%

### 2.3 Volet II: Sous-échantillon et base de données des entretiens de groupe

Après la première phase de recherche, des entretiens de groupe fondés sur un guide ad hoc ont été menés à l'automne 2017 avec 19 personnes ayant quitté leur emploi, et qui avaient toutes participé à la première phase de recherche et s'étaient déclarées prêtes à se soumettre à un entretien ultérieur. Le tableau 5 fournit un aperçu des entretiens de groupes et de leur composition.

Tableau5: Nombre et compositions des entretiens de groupe réalisés

Gr.	Région linguistique	Participant-e-s	Professions représentées	Âge en années
1	D	5	Assistante socioéducatrice, travailleuse sociale, accompagnante socioprofessionnelle, deux spécialistes en pédagogie curative et spécialisée	37, 43, 48, 60, 61
2	D	4	Assistante socioéducatrice, travailleuse sociale, deux spécialistes en pédagogie curative et spécialisée	22, 39, 52, 53
3	F	4*	Trois éducatrices sociales, éducatrices de l'enfance	33, 34, 37, 42
4	F	5	Assistante socioéducatrice, deux éducatrices de l'enfance, deux éducatrices sociales	20, 31, 32, 35, 42

*Remarque.* \* Pour des raisons de calendrier, une participante a été interrogée séparément par téléphone, puis ajoutée au groupe 3 pour préserver son anonymat.



Les entretiens de groupe ont été dirigés par une animatrice; ils ont duré en moyenne deux heures et ont été enregistrés. Une autre personne était chargée du procès-verbal. Pour leur concours, les participantes ont touché 20 francs d'indemnité et leurs frais.

Le fil conducteur des entretiens s'est orienté sur les questions centrales de cette étude (cf. chapitre 1.2) et a couvert les thèmes suivants: *Travail dans le domaine social avant l'abandon*, *Approfondissement des motifs de départ* et *activité après l'abandon de la profession*.

Conformément au tableau 6 sur les caractéristiques individuelles des personnes interrogées, la part des femmes est pour ainsi dire de 100%, puisqu'un seul homme a participé aux entretiens de groupe. En outre, les personnes interrogées avaient entre 19 et 61 ans (M = 39.4 ans, écart type<sup>3</sup> = 12.4 ans). La moitié des personnes interrogées a au moins un enfant (47%). La proportion des personnes possédant un diplôme du niveau tertiaire (84%) est assez élevée. Toutes les personnes interrogées ont la nationalité suisse.

Tableau6: Caractéristiques individuelles des personnes interrogées dans le cadre d'entretiens de groupes (n = 19)

<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>	<b>N</b>	<b>Pourcentage</b>
<i>Sexe</i>		
féminin	18	95%
masculin	1	5%
<i>Âge</i>		
19-29	3	16%
30-39	8	42%
40-49	3	16%
50-64	5	26%
<i>Enfants</i>		
Oui	9	47%
Non	10	53%
<i>Diplôme de degré tertiaire</i>		
Oui	16	84%
Non	3	16%
<i>Personnes issues de la migration</i>		
Ressortissant-e-s suisses	19	100%
Ressortissant-e-s étrangers/-ères	-	-

Comme indiqué dans le tableau 7 sur les caractéristiques professionnelles, des personnes venant des quatre champs d'activité étaient représentées dans les entretiens de groupe. La majorité des participants travaillaient néanmoins avant leur départ, dans les domaines de

<sup>3</sup> L'écart type décrit la différence moyenne des différentes valeurs par rapport à la moyenne; ici +/- 12.4 ans.



l'accompagnement des personnes en situation de handicap (42%) et de l'assistance aux enfants et aux adolescent-e-s (31%), tandis que 11% évoluaient dans le champ de l'encadrement des personnes âgées et 16% dans celui de l'aide sociale légale. Dans 74% des cas, ils avaient une qualification appropriée. 84% disposaient d'un diplôme tertiaire, 16% d'un diplôme du niveau secondaire II. Les participants avaient en moyenne 11 années d'expérience professionnelle dans le domaine social. Ils avaient exercé leur dernier emploi dans le domaine social pendant 4 années en moyenne et plus d'un tiers avait occupé une fonction dirigeante (37%). Un recrutement ciblé aussi bien dans la Suisse germanophone que francophone a permis de réaliser 2 entretiens de groupe en allemand, et 2 en français.

Tableau7: Caractéristiques professionnelles des personnes interrogées dans le cadre d'entretiens de groupes (n = 19)

<b>Caractéristiques professionnelles</b>	<b>N</b>	<b>Pourcentage</b>
<i>Champ professionnel</i>		
Assistance aux enfants et aux adolescent-e-s	6	31%
Encadrement de personnes âgées	2	11%
Accompagnement de personnes handicapées	8	42%
Aide sociale légale	3	16%
<i>Qualification</i>		
Employé/e qualifié-e	14	74%
Personnes venant d'horizons professionnels différents	5	26%
<i>Fonction dirigeante</i>		
Oui	7	37%
Non	12	63%
<i>Expérience professionnelle dans le domaine social, en années</i>		
Expérience professionnelle moyenne: 11 ans		
jusqu'à 10 ans	12	63%
11 à 20 ans	4	21%
21 à 35 ans	3	16%
<i>Durée du dernier emploi social, en années</i>		
Durée moyenne: 4 ans		
jusqu'à 10 ans	17	89%
11 à 20 ans	2	11%
<i>Région linguistique du lieu de travail</i>		
Germanophone	9	47%
Francophone	10	53%

L'évaluation des données verbales a eu lieu sur la base des enregistrements audio et des procès-verbaux des entretiens, retranscrits pour ainsi dire mot à mot à l'aide d'une variante légèrement modifiée de l'analyse qualitative du contenu selon Mayring (2015). Ce procédé combine la méthode systématique et l'ouverture thématique. Afin d'analyser le contenu des



entretiens, un système de catégorie a été développé, qui s'alignait sur les concepts de changement de profession et de travail décrits au chapitre 3.1. Ensuite, l'analyse du matériel disponible s'est faite également sur la base de ce modèle.

## EN BREF:

- La présente étude est un questionnaire transversal avec des personnes qui ont travaillé à une certaine époque dans le domaine social.
- L'objectif de l'étude est d'approfondir les motifs de départ de ces personnes ainsi que leur situation professionnelle avant et après.
- Le groupe-cible de l'étude est constitué de toutes les personnes ayant exercé à une certaine époque une activité professionnelle dans *l'accompagnement d'enfants et d'adolescent-e-s, l'encadrement de personnes âgées, l'accompagnement de personnes en situation de handicap et l'aide sociale légale*.
- Sont considérées comme personnes ayant quitté le domaine social, toutes celles qui ont appris et/ou exercé une de ces professions, mais ne travaillent plus aujourd'hui dans ce métier. Les anciens stagiaires ou étudiant-e-s qui n'ont jamais travaillé dans ce champ professionnel en font également partie.
- Les participant-e-s à l'étude ont d'abord été interrogé-e-s sur une base quantitative (162 personnes); une partie d'entre eux/elles s'est soumise en plus à des entretiens de groupe approfondis (19 personnes). 42% des sujets ont été recrutés en Suisse romande, les autres participant-e-s étant originaires de Suisse alémanique.
- L'âge moyen des personnes interrogées est de 39 ans. Dans l'ensemble, les femmes étaient beaucoup plus nombreuses que les hommes (22%). La moitié exactement avait des enfants au moment de l'entretien. Toutes les personnes ayant quitté leur emploi possèdent la nationalité suisse (87%).
- 44% des personnes qui ont quitté le domaine social exerçaient jusque-là dans le domaine de l'assistance aux enfants et aux adolescent-e-s; 23% respectivement dans celui de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et dans l'aide sociale, et seulement 10% dans l'encadrement des personnes âgées. Les métiers les plus souvent exercés étaient ceux d'assistant/e socio-éducatif/-ve (24%), d'éducateur/-trice social-e (25%) et de travailleur/-euse social-e (18%).
- Environ 78% des personnes sondées avaient une qualification adéquate pour l'emploi qu'elles exerçaient; 22% étaient en reconversion. Moins de la moitié avait exercé une fonction dirigeante (46%).
- L'expérience professionnelle moyenne dans le domaine social est de 11 ans; la dernière profession dans le domaine social a été exercée en moyenne 5 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 ou AFP) ou des diplômes étrangers équivalents.



### 3 RAISONS DE QUITTER LE DOMAINE SOCIAL

Le chapitre 3 a pour objet d'étudier les raisons qu'on a de quitter le domaine social – soit pour ne plus être dans la vie active, soit parce qu'on souhaite changer de champ d'activité (question 2). Pour cela, nous avons regroupé dans un premier temps, à l'aide de concepts théoriques et empiriques de la littérature spécialisée, les raisons susceptibles d'expliquer l'abandon d'une profession ou d'une branche. Cette recherche nous a servi d'une part à développer des instruments d'enquête (questionnaire standardisé et fil conducteur). D'autre part, elle a fait office de base pour établir un modèle-cadre des différentes sphères d'influence susceptibles de justifier un départ.

Dans le chapitre 3.1 suivant, nous présentons d'abord le modèle-cadre empirique des motifs fréquents de changement ou d'abandon de la profession et du champ d'activité. Ensuite, le chapitre 3.2 traite des résultats de l'enquête en ligne selon les sphères d'influence correspondantes. Le chapitre 3.3 porte sur l'analyse de ces sphères d'influence à l'aide des données qualitatives issues des entretiens. Le chapitre se termine par une synthèse des principaux résultats.

#### 3.1 Raisons courantes et connues du changement de profession et de travail

Les travaux de recherche menés jusqu'ici montrent qu'un changement de profession peut avoir de multiples causes souvent imbriquées (Richardson et al. 2007; Dywill et al. 2013). Pour la conceptualisation des causes pertinentes dans le domaine social, nous nous appuyons sur des études portant sur la satisfaction au travail et la satisfaction en matière de gestion de la carrière – dans le domaine de la santé et le domaine social. En font notamment partie les concepts de Hasselhorn, Müller et Tackenberg (2003), qui ont été développés dans le cadre de l'étude sur l'évolution des carrières dans le domaine des soins. Celle-ci s'est penchée dans dix pays européens sur la situation au travail du personnel soignant et sur les causes de l'abandon prématuré de sa profession. Pour mieux cerner les causes qui poussent à rester dans la profession et celles qui la font quitter, on a fait appel à d'autres concepts provenant d'études de carrière dans le domaine social et le domaine de la santé (entre autres Hayes, O'Brien-Pallas et al. 2006; Hayes, Orchard et al. 2006; Hayes et al. 2012; Hess et al. 2012; Aiken et al. 2014; Lacher et al. 2015).

L'illustration 3 montre les sphères d'influence pertinentes, selon ces sources. On peut ainsi distinguer deux grandes catégories de facteurs d'influence qui peuvent avoir un impact direct et indirect, chez les employé-e-s, sur des intentions de changement ou sur des changements effectifs. Ce sont d'une part les conditions de travail des employé-e-s dans les entreprises et, d'autre part, les circonstances et caractéristiques propres à chacun/e d'entre eux/elles.



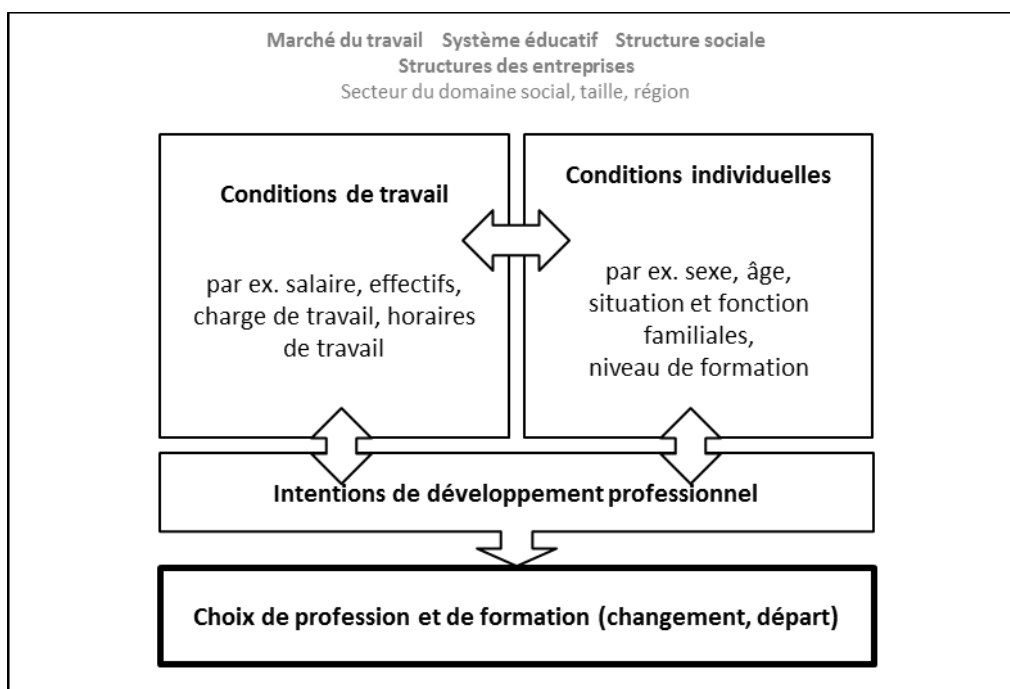


Illustration3: Modèle-cadre sur le changement de profession (inspiré de Hasselhorn, Müller & Tackenberg 2003)

En l'occurrence, certaines circonstances individuelles et conditions de travail peuvent, selon leur combinaison, avoir un effet sur le départ de la branche ou la fidélité à celle-ci. En d'autres termes, les mêmes conditions (par ex. horaires de travail) peuvent, selon les circonstances individuelles respectives, inciter à partir ou à persévérer, parce que leur interprétation subjective est différente en fonction de la situation (Lindenberg & Frey, 1993). Par exemple des horaires de travail irréguliers peuvent, selon l'âge, le sexe et la situation familiale, avoir des effets différents sur les intentions de changer ou de rester fidèle à la branche.

La troisième catégorie de facteurs d'influence englobe les objectifs et intentions professionnels des salarié-e-s par rapport à leur développement professionnel ou personnel. Elle comprend aussi le souhait général d'évoluer et de se développer ainsi que des plans concrets de réorientation et de qualification supplémentaire ou d'activité dans d'autres champs d'activité.

Le chapitre suivant présente les déclarations des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne sur les raisons de leur départ motivées par les conditions de travail, des circonstances particulières et leurs objectifs de développement professionnel.

## 3.2 Description des raisons de départ selon les personnes interrogées

À partir de 26 affirmations suggérées, que nous avons empruntées au modèle-cadre représenté dans le chapitre 3.1, les personnes ayant quitté leur emploi pouvaient choisir sur une échelle allant de «pas du tout d'accord» (1) à «tout à fait d'accord» (6), de quelle manière une raison pertinente avait contribué à la décision de quitter la profession (cf. Illustration 4).

Dans quelle mesure les raisons ci-après ont-elles été déterminantes dans votre décision de quitter votre ancien emploi de #c\_0026#?

	tout à fait faux	en grande partie faux	plutôt faux	plutôt vrai	en grande partie vrai	tout à fait vrai
Je trouvais les horaires de travail trop pénibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail était trop stressant, sur le plan physique et/ou psychique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'intéressais à une autre profession.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je voulais évoluer sur le plan professionnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Illustration4: Extrait du questionnaire en ligne sur les motifs d'abandon

Les données obtenues ont été récapitulées en groupes thématiques à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (par ex. Stevens 2002)<sup>4</sup>. Les réponses des personnes interrogées montrent que les différents motifs de changement de travail et de profession peuvent se résumer à six facteurs principaux:

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. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

Le tableau 8 montre ces six groupes de raisons majeures liées au travail et les affirmations individuelles par ordre d'importance pour le changement. Les chiffres figurant à la fin des affirmations individuelles représentent l'adhésion moyenne à chaque motif de changement sur une échelle de un à six points. La colonne M (moyenne) contient l'adhésion moyenne au groupe des facteurs d'influence respectifs. Le tableau 9 montre les différences d'importance des différents motifs de changement entre les différents groupes de per-

<sup>4</sup> Cinq raisons n'ont pas pu être mises en corrélation avec l'un des six facteurs et ont donc été exclues des autres analyses. Il s'agit des raisons suivantes: «J'ai dû faire mon service militaire / civil.» (ø 1.07), «J'ai déménagé» (ø 1.30), «J'avais alors du mal à m'identifier avec ma profession.» (ø 2.67), «J'ai eu une offre d'emploi intéressante.» (ø 2.28) et «Je n'avais pas suffisamment d'opportunités de carrière.» (ø 3.48).



sonnes interrogées. Les domaines grisés se rapportent à des différences d'importance statistique.

Tableau8: Raisons de quitter le domaine social sur la base de l'analyse factorielle

Raisons de changer	Valeur moyenne
<i>Formation professionnelle continue</i>	3.34
1. Je voulais évoluer sur le plan professionnel. (ø 4.20)	
2. Je m'intéressais à une autre profession. (ø 3.44)	
3. Je voulais suivre une formation initiale / formation continue. (ø 2.64)	
<i>Salaire et possibilités de formation continue; reconnaissance et effectifs</i>	3.11
1. Mon travail n'était pas suffisamment reconnu. (ø 3.66)	
2. La rémunération et/ou les prestations sociales étaient insuffisantes. (ø 3.39)	
3. On était en permanence en manque d'effectifs. (ø 3.17)	
4. Je ne pouvais guère profiter des offres de formation continue. (ø 2.27)	
<i>Marge de manœuvre et autonomie</i>	2.93
1. Je n'ai pas eu assez d'occasions d'utiliser ma formation et mes compétences particulières. (ø 3.32)	
2. Je n'avais que peu de possibilités de participer aux décisions. (ø 2.87)	
3. Je n'étais pas assez autonome dans mon travail. (ø 2.61)	
<i>Ambiance de travail / Collaboration</i>	2.88
1. Je n'avais pas de soutien suffisant de la part de mes supérieurs. (ø 3.61)	
2. L'ambiance était mauvaise dans mon équipe. (ø 3.12)	
3. La collaboration avec mes collègues était insatisfaisante. (ø 2.60)	
4. J'ai souffert de harcèlement au travail. (ø 2.23)	
<i>Problèmes de santé</i>	2.74
1. Le travail était trop contraignant, trop de stress physique et mental. (ø 3.65)	
2. Je me suis retrouvé-e dans un état d'épuisement professionnel. (ø 2.94)	
3. Le travail m'a surmené-e. (ø 2.26)	
4. J'avais des problèmes de santé. (ø 2.16)	
<i>Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale</i>	2.67
1. Je voulais pouvoir consacrer plus de temps à ma vie privée. (ø 3.10)	
2. Je trouvais les horaires de travail trop pénibles. (ø 2.80)	
3. Je voulais m'occuper de mes enfants (congé parental). (ø 2.16)	

Remarque. Valeurs moyennes de chaque affirmation entre parenthèses. Échelle de (1) «pas du tout d'accord» à (6) «tout à fait d'accord».

C'est le facteur d'influence *Développement professionnel* ( $M = 3.34$ ) qui a rétrospectivement le plus de poids. Le désir de développement professionnel peut d'un côté être une conséquence des conditions de travail, comme indiqué dans l'illustration 3. D'un autre côté, il peut aussi être influencé par certaines circonstances individuelles. Ce motif de changement est moins souvent invoqué par les personnes sans enfants. (voir tableau 9).

Les facteurs d'influence qui suivent dans la liste ont tous un rapport avec les conditions de travail: *salaire trop bas, possibilités de formation continue insuffisantes, manque de reconnaissance et situation du personnel tendue* font partie des motifs de départ les plus souvent invoqués (M=3.11), après le désir de développement professionnel. Les hommes, les personnes ayant une formation du degré tertiaire et les parents estiment que ces aspects jouent un rôle moins important que pour les autres groupes dans leur décision de partir. Par ailleurs, ces motifs perdent de leur importance avec l'âge.

Tableau9: Importance des raisons de changer pour différents groupes des personnes interrogées

Caractéristiques individuelles et professionnelles	Raisons de changer					
	Formation professionnelle continue	Salaire et possibilités de formation continue; reconnaissance et effectifs	Marge de manœuvre et autonomie	Ambiance de travail / Collaboration	Problèmes de santé	Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale
<b>Sexe</b>						
féminin	3.5(*)	3.2(*)	2.9	2.8	2.9*	2.7
masculin	3.0	2.8	3.0	3.2	2.3	2.4
<b>Age</b>						
19-29	3.8	3.9 (Réf.)	2.9	3.1	3.0	2.4 (Réf.)
30-39	3.3	3.0 **	2.9	2.7	2.7	3.2*
40-49	3.3	3.1*	3.0	2.8	2.8	2.7
50-64	3.4	2.5***	3.2	3.2	2.5	2.1
<b>Enfants</b>						
Oui	3.1*	2.9*	2.9	2.9	2.4 **	3.1***
Non	3.7	3.4	3.0	2.9	3.1	2.3
<b>Diplôme de degré tertiaire</b>						
Oui	3.3	2.9 **	2.9	2.8	2.7	2.7
Non	3.7	3.6	3.1	3.1	2.9	2.6
<b>Fonction dirigeante</b>						
Oui	3.4	3.0	2.7(*)	2.6 **	2.6	2.5
Non	3.4	3.2	3.1	3.2	2.9	2.8

Remarques. Réf. = catégorie de référence; données pertinentes: \*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ ; (\*)  $p < 0.1$  (généralement significative). La signification se rapporte au sein des caractéristiques et par colonne au référentiel respectif. Les différences de moyennes entre les différents groupes (par ex. sexe) ont été calculées à partir d'analyses de variance simples.

Exemple de lecture: \*  $p < 0.05$ : si une valeur est suivie d'un \*, la probabilité d'erreur portant sur cette valeur est inférieure à 5%. La valeur se distingue ainsi nettement de la valeur de la catégorie de référence. Par exemple, les femmes sont nettement plus nombreuses que les hommes à invoquer des raisons de santé pour leur départ.



Le motif qui occupe la troisième place dans ce classement se réfère à la *marge de manœuvre et à l'autonomie* (M = 2.93), en quatrième position on trouve l'*ambiance de travail* (M = 2.88). Les cadres dirigeants sont beaucoup moins nombreux que les personnes sans fonction dirigeante à invoquer ces deux aspects pour justifier leur départ.

L'impact du travail sur la santé ou des problèmes de santé généraux se retrouvent en cinquième position (M = 2.74). Ce motif de changement est plus rarement invoqué par les hommes et les femmes ayant des enfants que par ceux qui n'en ont pas. En d'autres termes, les parents avancent en général moins souvent l'impact du travail sur la santé comme motif de leur départ. Les départs dus à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale/vie privée (M = 2.67) sont aussi pertinents, quoique dans une moindre mesure. Les personnes âgées de 30 à 49 ans et celles qui ont des enfants mentionnent plus souvent ce motif de changement.

Comme ci-dessus, les rapports entre les conditions de travail et les circonstances particulières sur le changement de profession et les départs sont en réalité complexes. La plupart des personnes interrogées ont rendu plusieurs facettes de leur situation au travail responsables de leur départ. De plus, comme nous l'avons brièvement évoqué plus haut, il existe des interactions avec les caractéristiques individuelles. Le chapitre suivant étudie de plus près ces corrélations, en partie multidimensionnelles, en s'aidant des données qualitatives découlant des entretiens.

### **3.3 Appréciation et évaluation des motifs de départ identifiés selon les personnes interrogées**

Ce chapitre nous donne l'occasion de discuter des différentes dimensions des motifs de départ identifiés tout en les illustrant – ainsi que les corrélations des dimensions – à l'aide des entretiens de groupe.

#### **3.3.1 Formation professionnelle continue**

L'aspiration qu'ont les gens à évoluer sur le plan professionnel, à changer de profession ou à répondre à une offre de changement, fait partie des motifs de départ les plus souvent cités. 70% des personnes ayant quitté leur profession ont déclaré avoir voulu progresser sur le plan professionnel. 34% ont déclaré être parties parce qu'elles voulaient suivre une autre formation ou formation continue, et 53% ont affirmé s'intéresser à une autre profession (plusieurs réponses étaient possibles).

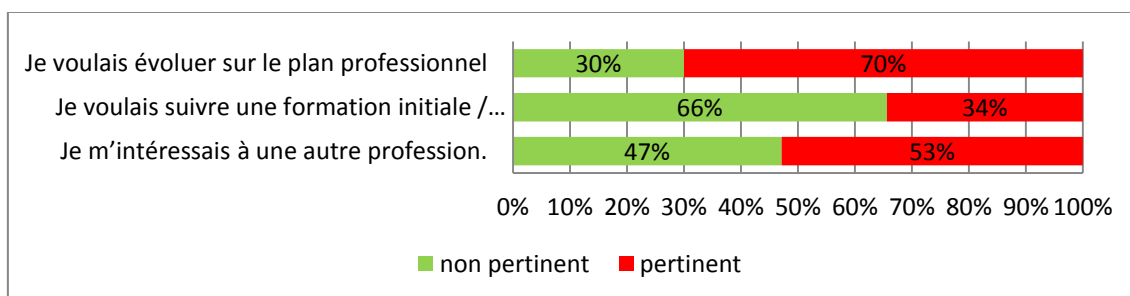


Illustration5: Formation professionnelle continue selon les personnes interrogées (n = 162)

Les personnes ayant appris ou exercé un autre métier après leur départ, ont invoqué plus souvent ces motifs que celles qui étaient sans emploi.

Développement professionnel: lorsque les employé-e-s du domaine social ne voient aucune possibilité de progresser, une grande partie d'entre eux/elles s'en va. L'une des raisons invoquées est que les fonctions de cadre du domaine social ne sont pas intéressantes. Ils/elles portent un jugement très ambivalent sur ces postes: *«Il existe aussi des possibilités de développement qu'on ne veut même pas [...]». Par conséquent, si tu as un poste d'éducatrice sociale dans le domaine stationnaire, l'échelon le plus élevé est directrice de l'établissement et ce n'est pas vraiment attrayant*» (F1S). Ici, la personne interrogée a ajouté que, si l'on occupe un tel poste, les conditions ne diffèrent aucunement de celles du domaine social (par ex. horaires de travail, salaire) et que cela n'en vaut tout simplement pas la peine *«en termes de carrière*» (F1S). Une ancienne spécialiste en pédagogie curative et spécialisée a déploré que les opportunités de carrière qui s'offrent à celui ou celle qui ne veut pas être cadre soient en général restreintes. *«Mes compétences se situent dans d'autres domaines. Si l'on ne veut pas diriger une équipe (ce que je ne veux pas), les opportunités de carrière sont plutôt maigres*» (ID347).

Dans ce contexte, des carrières professionnelles attrayantes seraient importantes pour empêcher la fuite des employé-e-s et tenir compte du fait qu'ils/elles veulent progresser sur le plan professionnel. Cependant, en termes de salaire et de responsabilités, les formations continues professionnelles sont, semble-t-il, peu efficaces et donc perçues comme moins intéressantes. Le personnel ayant suivi une formation professionnelle supérieure sanctionnée par le diplôme d'une Ecole supérieure, est prédestiné à des fonctions dirigeantes qui sont une opportunité de carrière. D'autres diplômes de formation professionnelle comme celui d'instructeur/-trice de chiens-guides d'aveugles (EPS) ou d'éducateur/-trice expérimental-le EPD ES semblent peu connus et ne pas avoir (encore) acquis leurs lettres de noblesse (Müller et al. 2017) et – comme les entretiens le montrent – être peu reconnus sur le terrain. L'alternative qui consiste à opter pour une formation de degré tertiaire A dans une Haute Ecole Spécialisée exige aussi pour les diplômé-e-s de la formation professionnelle



supérieure une maturité. Par ailleurs, la reconnaissance des acquis antérieurs des diplômé-e-s de la formation professionnelle supérieure pour accéder au système universitaire n'est guère établie (Baumeler et al. 2014).

Intérêt porté à une autre profession: Une bonne moitié des personnes ayant changé de profession a déclaré avoir pris sa décision parce qu'elle s'intéressait à une autre profession. Le domaine de l'éducation et le secteur de la santé exercent un attrait particulier. L'économie et l'administration sont aussi des options prisées. La migration vers d'autres branches apparentées au domaine social est surprenante à première vue, car les inconvénients qu'elles présentent, comme par exemple l'irrégularité des horaires de travail, sont souvent les mêmes que dans le domaine social, du moins pour ce qui est du secteur de la santé. Quels avantages les personnes ayant quitté le domaine social espèrent-elles retirer du choix de leur nouvelle branche? Une comparaison avec les employé-e-s montre que les personnes interrogées dans des professions du domaine social et dans d'autres branches y voient des attraits similaires (Müller et al. 2017). Les principaux attraits d'un changement de profession résident dans le contenu du nouveau métier ciblé. En effet, les employé-e-s espèrent y rencontrer des tâches variées et intéressantes, où ils/elles pourront utiliser leurs compétences et élargir leurs connaissances. Les aspects sociaux et altruistes typiques du domaine social, comme par exemple le travail d'encadrement des enfants et des adultes ou le travail en équipe, sont des arguments auxquels on a plus rarement recours pour justifier un changement de profession. En revanche, les résultats de l'enquête réalisée auprès des employé-e-s (cf. Müller et al. 2017) indiquent que des incitations matérielles comme le salaire jouent un rôle dans les intentions de changement de profession. Autrement dit, les motivations professionnelles, au départ sociales et intrinsèques, n'ont pas changé sur le fond, mais se cherchent plutôt de nouveaux champs de prédilection. Toutefois, relativement à ces nouveaux champs, le besoin d'une rémunération adéquate et d'une reconnaissance sociale pourrait augmenter. Cette tendance est aussi prouvée pour le développement de la motivation dans les professions de la santé: l'orientation intrinsèque, à l'origine fortement sociale, demeure sur le principe, tandis que les aspects jugés mineurs au départ, comme le salaire, les opportunités de carrière et la reconnaissance, prennent de plus en plus d'importance pour la satisfaction professionnelle.

Autre formation initiale ou continue: seules quelques personnes ayant quitté leur profession ont invoqué la formation initiale et continue comme motif de départ dans les entretiens de groupe. Une ASE a rapporté qu'elle voulait en fait rester dans le domaine social: «*A vrai dire, j'avais une offre de formation d'éducatrice sociale. [...] Si je l'avais fait, mon salaire d'apprentie aurait été nettement inférieur à celui d'ASE pendant la formation. [...] Ils m'ont dit que si on fait des études, on ne gagne rien non plus. C'est comme ça*» (F2A). Différentes raisons les ont incitées à partir, mais l'attrait d'une formation de base ou continue en dehors du domaine social n'a pas été en soi l'argument essentiel. La citation ci-dessus

montre que l'attrait financier et le soutien pour une formation supérieure dans le domaine social ne semblent pas négligeables. Pour fidéliser les salarié-e-s qualifié-e-s, il faudrait que les employeurs ou les associations les aident et conseillent de manière ciblée dans la planification de leur formation professionnelle supérieure.

Conclusion: de manière générale, on peut dire que le développement professionnel personnel figure en tête de la liste de ces raisons, mais surtout chez les hommes et les femmes sans enfants. Le développement professionnel a été invoqué dans les entretiens de groupe comme motif de départ dans deux contextes: certains ont l'impression que le domaine social n'offre guère de possibilités de développement, et d'autres sont insatisfaits des conditions de travail qui y prédominent.

### 3.3.2 Salaire et possibilités de formation continue; reconnaissance et effectifs

Les personnes interrogées en ligne sur leurs principaux motifs de départ invoquent en particulier le manque de reconnaissance, les bas salaires et la précarité des effectifs. L'illustration 5 montre que 58% des personnes interrogées trouvent que leur travail n'était pas suffisamment reconnu. 47% des personnes ayant quitté leur profession ont déclaré que la rémunération et le manque d'effectifs les avaient incitées à partir. Néanmoins, un cinquième d'entre elles ont invoqué un déficit en possibilités de formation continue (23%).

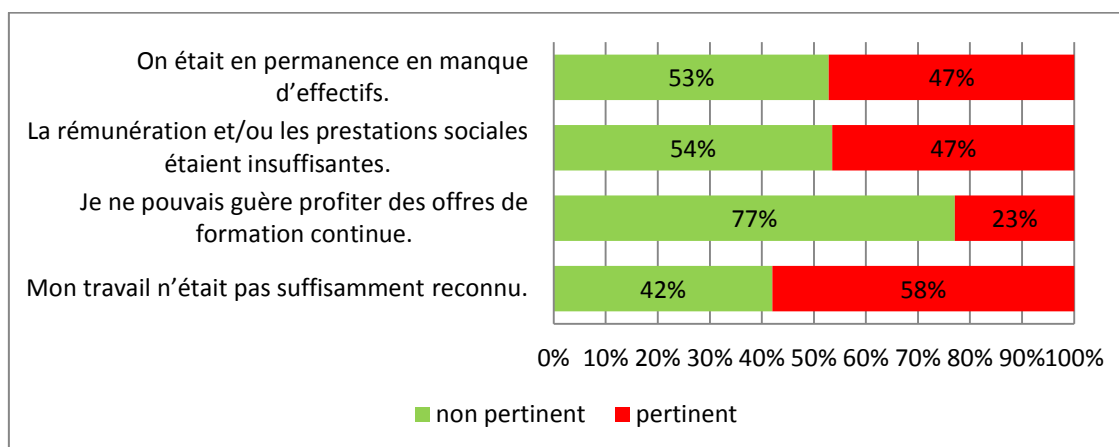


Illustration6: Salaire, reconnaissance et formation continue selon les personnes interrogées (n = 162)

Généralement, on peut dire que ces motifs de départ perdent constamment de leur importance avec l'âge. Cela pourrait s'expliquer par la durée d'emploi et l'expérience professionnelle, par une amélioration de certaines conditions comme le salaire et d'autres attraits. Par ailleurs, il s'avère que le diplôme influe sur la perception des conditions d'emploi. Les personnes ayant quitté leur profession et en possession d'un diplôme du degré secondaire I ou II (y compris d'autres diplômes suisses ou étrangers) sont nettement plus nombreuses (21%) que les diplômés du degré tertiaire (15%) à invoquer les conditions d'emploi pour





justifier leur départ. Cela pourrait s'expliquer par des différences au niveau du salaire, de la reconnaissance et des offres de formation continue entre les niveaux de formation (sec. II / tertiaire), comme le montre l'étude actuelle sur les salarié-e-s du domaine social (Müller et al. 2017).

Effectifs et temps consacré à l'accompagnement: le manque de personnel est un motif de départ important. Le manque de personnel est source de critiques dans presque tous les champs d'activité: «*Manque de personnel permanent*» (ID147), «*ratio d'encadrement qui empire*» (ID73), «*pas assez de personnel*» (ID229), «*manque de personnel généralisé*»(ID160), «*négligence de la clientèle due au manque de main-d'œuvre qualifiée*» (ID264). Une assistante socio-éducative ayant quitté son poste expose de manière détaillée en quoi le manque de personnel a contribué à sa décision de partir: «*Du fait de la précarité financière, les effectifs en assistant-e-s n'ont cessé de baisser, alors que le groupe d'enfants à encadrer augmentait (nouveau ratio d'accompagnement). J'ai ressenti personnellement une grande frustration. Il était pour ainsi dire impossible de se consacrer individuellement à chaque enfant. C'était très stressant. C'était plus un service de garderie visant à éviter les accidents. Je n'arrivais plus à m'occuper des enfants comme je le voulais ou comme j'avais appris à le faire. En outre, je n'avais plus le temps d'accompagner et de former les apprenant-e-s de manière optimale. Le travail avec les parents (élément important) était aussi négligé et c'était pour moi une situation très frustrante*» (ID267). Cette situation révèle plusieurs aspects qui peuvent s'expliquer par le manque de personnel: le souci impérieux de faire des économies, l'activité qui ne correspond plus à ce qu'on a appris pendant la formation et le manque de temps qui reste pour la formation professionnelle/continue. Les personnes ayant participé aux entretiens de groupe ont discuté vivement de ces trois points. Et c'est ici la précarité financière qui est considérée comme l'une des raisons principales expliquant pourquoi le système social ne «fonctionne» plus: «*Des normes de plus en plus restrictives*» (ID73), «*la réduction permanente du soutien des politiques*»(ID274) ou «*la nécessité de faire des économies ne me permettait plus de faire mon boulot correctement*» (ID236) – pour ne citer que trois affirmations qui montrent le grand mécontentement des personnes interrogées. Bien souvent, dans le sillage de la précarité financière, la recrudescence de la bureaucratisation est évoquée, comme le montre la citation suivante: «*De plus en plus de stress, on n'a plus de temps à consacrer aux clients! De plus en plus de démarches administratives (remplir des formulaires jusqu'à en avoir la nausée). [...] Trop d'heures supplémentaires, aider, personnel qui n'est pas remplacé, aider encore plus, faire des heures supplémentaires*» (ID437). De ce fait, les participant-e-s aux entretiens de groupe sont d'avis que les champs d'activité et les profils professionnels se modifient. Selon eux, on ne voit que les chiffres et on en oublie l'homme en tant qu'individu. L'une de ces personnes estime qu'il faudrait «*plus d'humanité et moins de paperasserie*» (F11) pour redonner de l'attrait au domaine social. A présent, le domaine social est contraint, comme



d'autres branches d'ailleurs, d'introduire des labels et standards de qualité. Cette professionnalisation du métier est certes jugée positive de l'avis général, mais s'accompagne des difficultés mentionnées ci-dessus, à savoir le manque de temps à consacrer aux personnes accompagnées: *«Là où je travaillais, des gens ont démissionné parce qu'ils trouvaient qu'il faudrait consacrer moins de temps à la paperasserie et plus aux personnes. A certains moments, j'avais l'impression qu'il aurait suffi dans cette situation de parler pendant cinq minutes avec tel collaborateur [...], mais il n'en avait pas le temps ou ne l'a pas pris. Mais, le formulaire est rempli et tout est dans l'ordre. Cela n'est pas cohérent pour moi»* (F1S).

Il est frappant de constater que le facteur le plus incriminé est le manque de temps qui empêche d'accomplir correctement le travail d'encadrement. Ce facteur est aussi associé à une inadéquation de plus en plus prononcée entre le métier qu'on a appris et celui qu'on exerce. Si cette inadéquation continue à être perçue comme telle, l'employé-e envisage alors de partir. Cela montre le rôle capital que jouent le travail d'encadrement et le contact avec les personnes accompagnées dans l'attrait exercé par les professions sociales. Un résultat qui se recoupe avec les motivations professionnelles des employé-e-s qualifié-e-s actuel-le-s et futur-e-s: la qualité et la qualification du travail d'accompagnement sont l'une des raisons principales qui incitent à exercer ce type de profession (Müller et al. 2017; Trede et al. 2017).

Enfin, les personnes interrogées ont aussi abordé les possibilités restreintes de formation du personnel qui expliquent pourquoi les apprenti-e-s se sentent moins encadré-e-s et sont submergé-e-s: *«Surmenage et/ou trop d'exigences pour moi en tant qu'apprentie»* (ID180), a entraîné chez cette apprentie ASE un burnout et l'a amenée à abandonner sa formation. Le sujet du surmenage est traité plus loin au chapitre des motifs de changement en rapport avec les problèmes de santé.

Effectifs et ambiance au sein de l'équipe: la proportion des employé-e-s qualifié-e-s et en cours de reconversion et des stagiaires est un sujet qui est aussi en rapport avec la précarité financière. Le pourcentage élevé des stagiaires notamment est jugé critique. Ainsi, une enquête actuelle de SAVOIRSOCIAL (2018) a révélé que 10% seulement des apprenti-e-s commencent leur formation d'assistant/e socio-éducatif/-ve tout de suite après leur scolarité obligatoire. Chez 90% d'entre eux/elles, la fin de la scolarité obligatoire remonte déjà à une ou plusieurs années. Tout juste la moitié ont effectué auparavant un ou plusieurs stages dans le domaine de l'encadrement (48%). Un assistant socio-éducatif qui a quitté la profession a donné son avis sur ce déséquilibre: *«Il m'a fallu faire d'abord deux années de stage avant de trouver un poste d'ASE. Les employeurs ne s'intéressaient toujours qu'aux stagiaires, ce qui est logique en quelque sorte. Ils connaissent mieux l'entreprise, coûtent à peine moitié moins cher et font le même travail»* (ID328). À l'avenir, les effets potentiels d'une forte proportion de stagiaires et de personnel non qualifié sur la satisfaction au travail



et l'état d'esprit de l'équipe devraient être plus fortement pris en considération. Ce point est thématiqué un peu plus bas (voir ambiance de travail, composition de l'équipe).

Rémunération: si la rémunération ne joue qu'un rôle secondaire dans le choix de la profession (Trede et al. 2017), elle prend de l'importance après quelques années passées dans le domaine social. L'une des personnes interrogées a déclaré à ce sujet: *«Je ne m'étais jamais posé de question à l'époque (sur le salaire), mais ce n'était pas un problème. C'est seulement quand on est pris dans la routine quotidienne qu'on se rend compte à quel point la question du salaire est importante»* (F1Si). La satisfaction vis-à-vis du salaire baisse surtout lorsqu'on compare les conditions de travail qui prédominent dans le domaine social et les contenus du travail (en particulier le niveau élevé des responsabilités) avec d'autres branches et/ou lorsque la situation familiale change. En ce qui concerne les conditions d'emploi, l'accent est surtout mis sur les horaires de travail irréguliers et la disproportion entre le salaire et le degré de responsabilité. Une personne ayant quitté la profession affirme: *«Si mon mari fait une erreur de deux millions, ils ont disparu et c'est tout, mais si je fais un mauvais dosage de médicament, c'est mon patient qui disparaît. La responsabilité et le salaire ne sont pas en adéquation»* (F1E). Dans le contexte familial, le salaire devient important quand les enfants entrent en ligne de compte: *«Un adolescent de 16 ans qui touche 800 CHF de salaire d'apprenti et gagne plus tard 4500.– CHF, se dit: «Génial»! Mais lorsqu'il a un enfant, puis deux, puis trois... et se marie, cela ne lui suffit plus»* (F1Si). Cependant, il est intéressant de constater que les personnes qui ont quitté leur profession sont en majorité unanimes à dire que la rémunération, même si elles l'ont invoquée comme motif de départ, n'a pas été la principale raison d'abandonner leur métier. Comme nous l'avons brièvement évoqué, la rémunération ne prend de l'importance qu'en interaction avec d'autres motifs de changement. Pour les professions moins bien rémunérées du degré secondaire II, le salaire semble être néanmoins un sujet important.

Offre de formation continue: comme nous avons pu le constater dans l'enquête en ligne, les ancien-ne-s employé-e-s du domaine social ont eu pour la plupart la possibilité de suivre des formations continues. Les participant-e-s aux entretiens de groupe ont aussi souvent déclaré qu'il y avait beaucoup d'offres de formation continue dans leur domaine spécifique. Cela dit, ils/elles ont mentionné que la participation à des formations continues n'était pas suivie d'augmentations de salaire et que leur motivation était de ce fait mitigée: *«Certaines de mes collègues ont suivi une formation post-graduée et cela ne s'est pas traduit par une augmentation de salaire, même si elles avaient ensuite plus de connaissances. [...] Suivre une formation continue n'avait aucun impact sur le salaire.»* (F1S). Autre argument invoqué empêchant de suivre des formations continues: les disponibilités de temps. La vie professionnelle quotidienne des ancien-ne-s employé-e-s qualifié-e-s était si prenante qu'il n'était souvent pas possible de suivre une formation continue, et des projets concrets de formation



continue ont souvent échoué en raison d'horaires de travail irréguliers, de plans de travail établis en dernière minute et du manque d'effectifs.

Reconnaissance: la plupart des personnes interrogées en ligne ont déclaré que leur motif principal de départ était le manque de reconnaissance au travail. Même au cours des entretiens de groupe, la reconnaissance a été un sujet très discuté, et donc très important. Ici, on a fait la différence entre supérieurs hiérarchiques, collègues de travail et la société. C'est la reconnaissance du travail par les supérieurs hiérarchiques qui semble la plus importante parmi les trois formes d'estime. Elle est aussi étroitement liée au soutien des supérieurs hiérarchiques (voir l'ambiance de travail). Les personnes qui ont quitté leur profession trouvaient particulièrement difficile de s'engager au-delà ce qui était convenu dans le contrat de travail. Par exemple, une assistante socio éducative a raconté dans un entretien de groupe, que l'ensemble du personnel avait commencé à travailler chaque matin 15 minutes avant le début de l'horaire normal pour que la journée se déroule sans heurts. Or, la direction a trouvé que cela allait de soi et ne devait pas être reconnu. Une autre personne ayant quitté son emploi a déclaré: *«Je me suis investie à 200% dans mon travail [...]. Quand on ne reçoit aucune reconnaissance ensuite, on est déçu et on se dit qu'on n'est plus disposé à se sacrifier. J'ai interprété cela comme un signe que je devais changer de secteur»* (F3C). Néanmoins, le manque d'estime a aussi été discuté entre collègues. Notamment dans le champ professionnel *Soutien des enfants et des adolescent-e-s*, le manque d'estime a été considéré dans les discussions comme problématique: *«En tant qu'éducatrice de l'enfance, lorsque les postes de direction sont déjà pourvus, nous n'avons plus de perspectives [...]. La profession n'est pas appréciée à sa juste valeur. [...] Même parmi les éducatrices sociales et les éducatrices de l'enfance, on entend des réflexions comme: Ah oui, travailler avec les enfants, c'est moins sympa qu'avant!»* (F3M). Dans la perception des personnes interrogées, la reconnaissance des professions touchant à l'accompagnement des enfants n'est pas assez valorisée, ni reconnue comme activité professionnelle, tant dans la société que dans le champ professionnel immédiat.

Conclusion: dans l'ensemble, on peut dire que les principaux critères qui jouent un rôle dans l'abandon de la profession chez les personnes interrogées ont été la reconnaissance obtenue pour le travail fourni, les effectifs, le salaire, mais aussi les possibilités de formation continue. Si l'on se réfère aux résultats quantitatifs, ces raisons ont joué chez les hommes, les diplômé-e-s du degré tertiaire et les personnes ayant des enfants, un rôle beaucoup moins important dans leur prise de décision que chez les femmes, les personnes sans diplôme du tertiaire et les personnes sans enfants. Par ailleurs, ces motifs perdent de leur importance avec l'âge.

### 3.3.3 Marge de manœuvre et autonomie

Les possibilités de participation aux décisions, l'autonomie et l'adéquation des compétences acquises dans la formation avec les exigences de l'emploi actuel sont comptabilisées dans le facteur d'influence *Marge de manœuvre et autonomie*. Les trois affirmations soumises au jugement des personnes interrogées en ligne figurent dans l'illustration 7. D'emblée, on constate que la moitié des personnes interrogées en ligne – soit environ 80 – ont déclaré que le dernier emploi qu'elles exerçaient avant leur départ ne leur avait pas donné souvent l'occasion de faire valoir leurs compétences (50%). 39% ont dit qu'elles n'avaient guère eu l'occasion de participer aux décisions. 27% étaient aussi d'avis qu'on ne leur laissait pas assez d'autonomie dans leur travail.

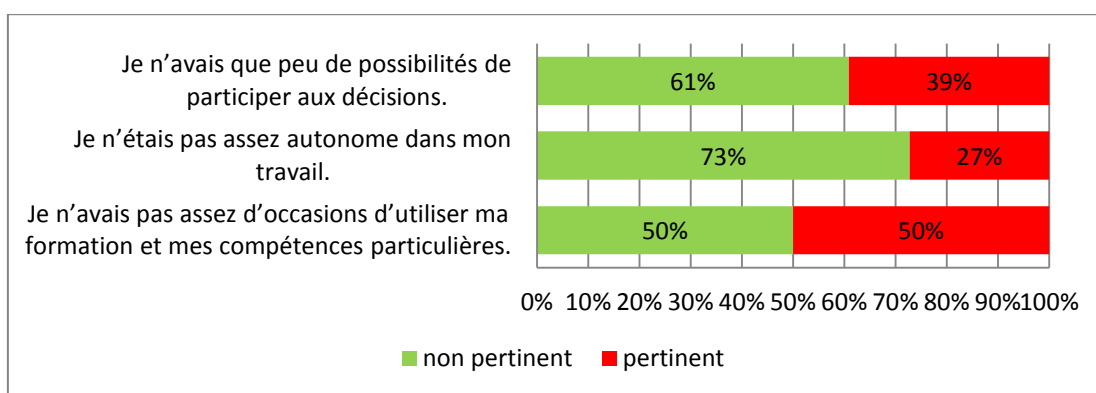


Illustration7: Marge de manœuvre et autonomie selon les personnes interrogées (n = 162)

Les deux aspects «Possibilités de participation aux décisions» et «Autonomie» font l'objet de ce qui suit. Ensuite, nous nous pencherons de plus près sur l'adéquation des contenus de la formation (compétences acquises) avec le poste occupé avant le départ.

Possibilités de participation aux décisions: en ce qui concerne les possibilités de participation aux décisions, les personnes interrogées sont d'avis que la situation a évolué ces dernières années. L'autonomie et la liberté d'action au travail sont de plus en plus restreintes. Une travailleuse sociale ayant quitté sa profession déclare à ce sujet: «*Le travail est de plus en plus imposé par autrui, et fait de moins en moins l'objet d'un accord individuel entre le/la client/e et le/la travailleur/-euse social/e, bien que ce soit plus que jamais une nécessité*» (F1I). Les entretiens reflètent l'impuissance et la résignation que ressentent les personnes interrogées, à force de ne pas pouvoir faire avancer les choses et de ne pas être entendues: «*A l'époque, je n'avais pas d'énergie. J'avais aussi l'impression d'être impuissante. Ceux qui étaient au-dessus de moi me disaient de m'adresser à l'échelon supérieur, d'où l'on me renvoyait à l'échelon encore au-dessus, etc. Que peux-tu faire en tant que travailleur/-euse?*» (F2A). C'est la même chose pour l'autonomie: les entretiens de groupe font état de normes dont le nombre n'a cessé d'augmenter ces dernières années selon les



personnes interrogées, de sorte qu'il n'y a plus guère de marge pour réfléchir et travailler soi-même.

Adéquation compétences-emploi: à plusieurs reprises, il est mentionné dans les entretiens de groupe que les acquis de la formation ne pouvaient pas être utilisés plus tard de manière appropriée dans la pratique quotidienne. Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, soit l'adéquation de la formation avec la réalité professionnelle était perçue comme insuffisante, soit les contenus de la formation ne pouvaient pas être utilisés, faute de temps et sous la pression d'une routine quotidienne qui prédomine et n'offre guère de stimulations intellectuelles, comme l'explique cette jeune assistante socio-éducative: *«Pour moi, c'était une absence complète de stimulation intellectuelle [...] tout était totalement ritualisé. On faisait toujours la même chose, c'était toujours les mêmes histoires, les mêmes problèmes»* (F4ER). A plusieurs reprises, on se rend compte au fil des entretiens que cette ritualisation est si avancée dans le domaine de l'accompagnement qu'il n'y a plus de place pour des choses vraiment importantes, comme par exemple sortir prendre l'air avec les personnes âgées dépendantes. *«Certaines semaines, on ne les sortait pour ainsi dire jamais»* (F2A).

Lorsque les personnes qui ont maintenant quitté leur emploi voulaient faire entendre leur voix, on ne les écoutait pas comme il aurait fallu le faire: *«J'avais l'impression d'avoir bien plus de connaissances que ce qu'on exigeait d'une éducatrice sociale. On nous avait déjà enseigné à manier des outils permettant d'analyser, de comprendre ou de conceptualiser des situations. Or, je ne pouvais pas m'en servir suffisamment parce qu'on m'avait dit très vite que cela ne relevait pas de mes compétences»*(F3M). Dans le même contexte, les personnes interrogées ont abordé le fait que l'éventail des possibilités d'interventions qualifiées ne pouvait souvent pas être épuisé dans les tâches d'accompagnement pour des raisons de temps, de routine quotidienne ou de normes portant sur les instruments à utiliser.

Conclusion: en rapport avec le motif de changement *Marge de manœuvre et autonomie*, deux aspects méritent d'être soulignés en guise de bilan. D'un côté, les structures spécifiées et les processus (d'administration) jouent un rôle, car ils empêchent, selon les personnes interrogées, d'exercer l'activité (d'accompagnement) proprement dite. D'un autre côté, le défaut de marge de manœuvre s'explique par la précarité des ressources, et les personnes interrogées se sentent restreintes dans leur autonomie par manque de temps.

### 3.3.4 Ambiance de travail

L'ambiance de travail joue un rôle non négligeable dans la décision d'abandon de la profession. Nous avons jugé l'ambiance de travail en nous appuyant sur le degré de soutien des supérieurs, l'esprit d'équipe, le harcèlement et la collaboration entre collègues (cf. Illustration 8).

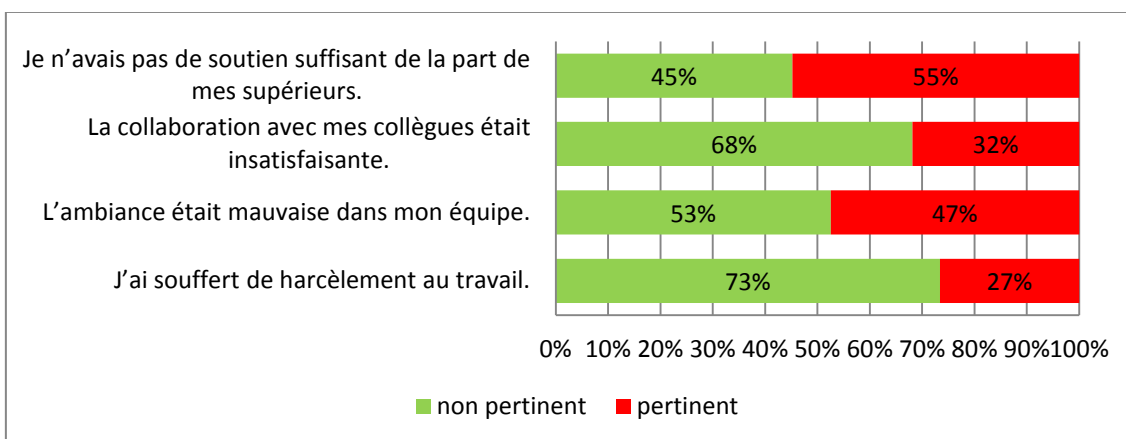


Illustration8: Ambiance de travail selon les personnes interrogées (n = 162)

Le principal motif de départ en rapport avec l'ambiance de travail est, selon les affirmations des personnes interrogées, le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées affirment ne pas avoir bénéficié d'un soutien suffisant de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (55%). 47% d'entre elles estiment que l'ambiance au sein de l'équipe de travail était mauvaise. Un tiers environ a critiqué le travail d'équipe (32%) et un pourcentage non négligeable (27%) a indiqué avoir été harcelé sur le lieu de travail. Aucune différence relative à l'ambiance de travail n'a pu être constatée entre les quatre champs d'activité professionnelle, ni d'ailleurs dans la comparaison des niveaux de poste. Nous allons maintenant décrire en détail ces quatre aspects spécifiques.

Soutien des supérieurs hiérarchiques: Nous avons demandé aux personnes participant aux entretiens de groupe le motif qui, rétrospectivement, les a incitées le plus à abandonner leur activité sociale. En l'occurrence, c'est le management qui a été souvent évoqué. Une grande majorité des personnes interviewées en groupe ont donné une image à connotation négative des cadres dirigeants du domaine social, comme l'illustre la citation suivante: «Bon nombre de ceux qui accèdent à des fonctions dirigeantes [ici: responsabilité d'un groupe] sont soit des employés très influençables qui répètent ce qu'on leur a inculqué et ne font que transférer à leur équipe la pression qu'ils subissent d'en haut, soit des employés qui ne voulaient plus travailler en première ligne» (F1S).

Un autre point évoqué est le manque d'engagement des supérieurs en faveur de la base. Dans le cas où les personnes interrogées trouvaient que le soutien qu'ils avaient était insuffisant, cela avait aussi des répercussions sur leur bien-être personnel, comme le montre cette citation: «Comme nous n'obtenions pas du tout le soutien que nous escomptions ou parfois obtenions un soutien dont nous ne voulions pas vraiment [...], et que nous nous sentions très délaissés en tant qu'équipe, et moi aussi en tant qu'individu, j'ai trouvé cela difficile» (F1V). Une autre personne dans un cas semblable a ajouté: «Et quand on s'adressait à quelqu'un de l'échelon supérieur (ici: la direction de l'institution), on nous di-



*sait: Oui, oui, on nous l'a déjà dit et maintenant nous allons voir comment résoudre le problème Mais apparemment, c'était leur réponse depuis des années»(F2A).*

Les personnes interrogées qui ont quitté leur profession ne se sont pas senties prises au sérieux ni soutenues par leurs supérieurs et invoquent cet argument comme motif de départ. En même temps, la transparence du processus de recrutement des cadres dirigeants a été aussi critiquée, ce qui transparaît dans la citation suivante: *«La plupart des directeurs et des cadres essaient de se faire des amis ou «subordonnés», [...] ensuite, ils se soutiennent et restent vissés à leurs sièges, même si le travail ne les intéresse pas du tout. C'est ainsi qu'on a des parasites et des personnes dépourvues de talents qui sont de mauvais dirigeants et traitent mal le personnel. Là où j'ai travaillé, il y avait toute une mafia de ce genre»(F1Si).*

Ces paroles expliquent clairement que la transparence et le professionnalisme jouent un grand rôle dans la direction du personnel, notamment en ce qui concerne les processus de sélection. Dans des institutions de petite taille sans gestion professionnelle des ressources humaines, il serait important d'instaurer à ce niveau un maximum de transparence et de professionnalisme.

Nous allons maintenant discuter des deux aspects *Moral de l'équipe* et *Collaboration avec les collaborateurs/-trices* sous le thème de la *composition d'équipe*. Les données des entretiens montrent que le moral de l'équipe et la collaboration entre les employé-e-s dépendent fortement de la composition de l'équipe.

Composition de l'équipe: durant les entretiens de groupe, les problèmes d'équipe ont été abordés quand il s'est agi de la composition des équipes. Ici, nous pouvons, compte tenu des données, mettre en avant deux aspects: d'un côté, la parité hommes-femmes et de l'autre côté le niveau de formation. En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, il est notoire que le domaine social emploie essentiellement des femmes et que les hommes sont en infériorité numérique (IWSB, 2016). Si l'on en croit les participants à l'entretien, ce déséquilibre est bien souvent à l'origine de frictions. La plupart d'entre eux sont unanimes à dire que la mixité dans une équipe est garante d'un climat de travail détendu.

Le deuxième aspect qui a un impact sur le moral de l'équipe est le rapport entre le nombre des employé-e-s qualifié-e-s et celui des personnes en reconversion. Le nombre relativement élevé des personnes en reconversion est typique du domaine social (34%; IWSB 2016). Une personne ayant quitté son emploi a émis une remarque à ce propos: *«Il y avait un problème de hiérarchie.»* Selon les interviewé-e-s, les équipes composées d'un petit nombre d'employé-e-s qualifié-e-s et d'un assez grand nombre de personnes en reconversion sont souvent sources de conflits. La citation suivante témoigne significativement de cette problématique: *«Ce problème des ASE, diplômés FPS, des diplômés HES et des em-*





*ployés sans formation est une aberration dans le domaine social. On ne sait pas comment il faut faire pour que ceux qui ont plus de diplômes soient chargés de missions plus qualifiées. Parfois, on peut leur dégager quelques heures. En général, on fait d'eux de «bonnes poires» ou des petits chefs à qui on peut dire: «Tu t'occuperas de la planification », ce qui n'a plus rien à voir avec le travail avec les enfants. Rares sont les institutions où des personnes de formation supérieure peuvent faire valoir leurs compétences dans le cadre de leurs activités pédagogiques quotidiennes. Cela veut dire en fin de compte que tout le monde fait le même travail, mais ne touche pas le même salaire»(F4D). Ces résultats montrent qu'une proportion élevée de personnes non qualifiées peut avoir un impact sur les abandons du domaine social.*

Les personnes interrogées pensent qu'il faudrait s'intéresser davantage à des mesures tendant à améliorer la composition des équipes. Les données découlant des entretiens montrent que le fait de veiller à une bonne composition des équipes peut aussi avoir un caractère préventif sur les intentions de départ: *«J'ai toujours trouvé l'intervision très fructueuse, j'en ai toujours tiré un grand profit. De ce point de vue, cela n'aurait jamais constitué un motif de départ»* (F11). Ou selon les propos d'une autre personne interrogée à ce sujet: *«J'ai toujours eu beaucoup de chance et une équipe très engagée»* (F2A).

Harcèlement: le harcèlement figure aussi dans la liste des raisons incitant à partir. Dans la perception des personnes interrogées, il s'agit d'une forme extrême d'ambiance négative. Un tiers des personnes interrogées ayant quitté leur profession (27%) affirment avoir déjà été elles-mêmes victimes de harcèlement. Pendant les entretiens aussi, trois personnes ont raconté avoir dû quitter leur dernier poste pour cause de harcèlement. En l'occurrence, les cas de harcèlement en question concernaient différents niveaux hiérarchiques: une fois le supérieur hiérarchique, une autre fois l'équipe et la troisième fois une personne isolée.

Conclusion: pour résumer, on peut dire que l'ambiance de travail est un motif de changement, et que, en particulier, une mauvaise composition d'équipe influe sur la décision de partir. Et ce, en général quand la collaboration des employé-e-s qualifié-e-s et des personnes en reconversion/stagiaires de niveaux de qualification très différents est insuffisamment réglementée – ce qui était souvent le cas en relation avec un déficit de gestion et d'organisation.

### **3.3.5 Problèmes de santé**

Au niveau des *conditions sanitaires*, on peut identifier quatre motifs de départ essentiels. Ces motifs sont représentés par ordre décroissant d'importance dans l'illustration 9. Sous l'effet d'une charge de travail physique et psychique importante, 55% des cas ont envisagé un départ. Dans le même contexte, 46% des personnes interrogées ont déclaré s'être retrouvées dans un état d'épuisement professionnel. Des problèmes de santé non spécifiques

(26%) et le surmenage (22%) ont eu moins d'impact sur la décision des personnes sondées. Les quatre aspects sont présentés en détail comme suit.

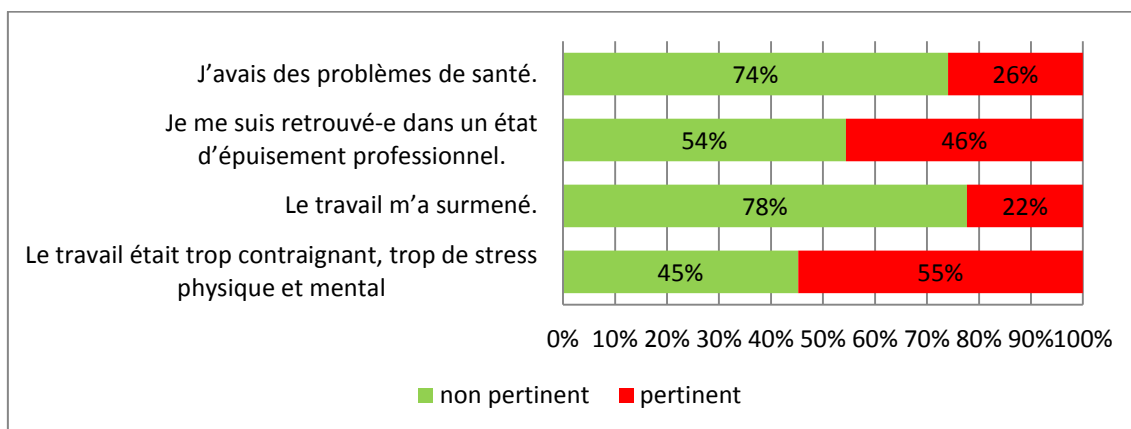


Illustration9: Problèmes de santé selon les personnes interrogées (n = 162)

Charge de travail physique et psychique et stress: plus de la moitié des personnes interrogées ont dit que le travail était trop pénible et qu'elles avaient vécu des périodes de stress physique et/ou psychique. Les aspects cités en rapport avec le stress physique sont le mouvement incessant et la nécessité de devoir transférer des personnes. Ce dernier point fait souvent partie du quotidien professionnel, en particulier dans les champs de travail *Accompagnement de personnes en situation de handicap* et *Encadrement de personnes âgées*. De surcroît, il ne faudrait pas oublier de mentionner le stress dû au manque de pauses, comme l'illustre cette situation d'une ex-ASE: «*Tu travailles neuf heures d'affilée et tu es exposée à un stress permanent pendant ces neuf heures. Tu n'as aucun moment à toi où tu peux t'asseoir. Même pas à midi pour manger tranquillement avec les résidents. Et c'est ce qui a commencé à me fatiguer énormément. Je suis aussi quelqu'un qui a de très grandes exigences envers lui-même [...]. J'appréhendais chaque matin que ma journée ne soit dure et je pensais à tout ce qui pourrait arriver d'une minute à l'autre. J'ai commencé à être très tendue et, pendant un certain temps, j'ai dû suivre des séances chez un psychologue*»(F2A). Même si le travail en lui-même ne peut être invoqué comme une cause de départ et que les activités sociales soient considérées en général comme une «vocation» par les personnes ayant quitté la branche, les personnes interrogées trouvaient surtout le travail mentalement stressant lorsqu'elles étaient exposées à des situations de travail complexes. C'était par exemple le cas lorsque des violences se produisaient ou que des enfants et adolescent-e-s aux antécédents familiaux complexes étaient l'objet d'un accompagnement. Ce stress s'amplifiait dès que d'autres facteurs de stress venaient s'y ajouter et que les personnes en question remarquaient qu'elles n'étaient plus à la hauteur des enfants ou adultes accompagnés: «*Cela m'a tellement stressée que je n'étais plus en mesure de donner à ces gens ce dont ils avaient besoin: à ce niveau, j'étais déjà à bout de force rien qu'en ayant à m'occuper chez moi de mes propres enfants*» (F1E). La charge de travail



psychique et physique a aussi été mentionnée en rapport avec d'autres aspects comme le manque d'estime des supérieurs, le déficit de moyens financiers, les horaires de travail irréguliers ou la collaboration avec des travailleurs/-euses non qualifié-e-s.

État d'épuisement professionnel: quand la charge de travail et le stress durent un certain temps, les personnes ayant quitté la profession parlent d'une sensation de «*fatigue intense*» (ID94) ou d'un «*épuisement psychique*» (ID117). Pour tout juste la moitié des personnes interrogées, cet état d'épuisement général est l'une des causes de leur départ du domaine social. Cela dit, dans les entretiens de groupe, nous avons pu constater souvent que l'épuisement était davantage une conséquence des conditions de travail qu'une cause d'abandon à part entière. Par exemple, les horaires de travail irréguliers ont conduit au fil des années à l'épuisement: «*Ce domaine [Accompagnement des personnes en situation de handicap] est assez épuisant psychologiquement [...]. Il est difficile de déconnecter. Après 10, 15 années d'activité, on a de bonnes raisons d'être pour ainsi dire au bout du rouleau, si l'on reste dans le même domaine*»(F3D). De même, un surmenage permanent au travail peut jouer un rôle à cet égard. Les réponses des personnes interrogées montrent qu'il y a eu souvent une interaction de plusieurs aspects: «*A force de surmenage, d'exigences trop élevées que je devais satisfaire en tant qu'apprenti, de divergences au sein de l'équipe et d'une mauvaise collaboration, surtout avec les formateurs, j'ai fini par avoir un burnout juste avant de terminer ma formation*» (ID180).

Problèmes de santé: le stress, le surmenage et/ou l'épuisement professionnel peuvent être source de problèmes de santé (Koch et al. 2015). Ceux-ci peuvent aussi provenir de sollicitations physiques. Cependant, les données ne révèlent pas de quels problèmes de santé il s'agissait et s'ils étaient une conséquence directe de la charge de travail. Dans certains cas isolés, il était question de problèmes de dos ou de problèmes psychologiques. Une personne ayant quitté la profession a dit qu'elle avait profité de ses arrêts maladie pour prendre du recul avant de prendre la décision définitive de quitter le domaine social. Certaines personnes sont aussi parties pour éviter de tomber malades: «*L'une des raisons qui m'ont incitée à quitter cet emploi a été que c'était tout simplement trop fatigant et que je risquais d'y laisser ma santé. Il y avait tout simplement trop de violence, c'était trop dur*» (F2S).

Conclusion: la charge physique et psychique invoquée comme raison de changement est due, dans bien des cas, aux conditions de travail difficiles. Dans ce contexte, le départ mène généralement à l'abandon de l'activité professionnelle.

### 3.3.6 Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

La *conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale* ou vie privée est un sujet crucial en rapport étroit avec le fait de rester dans la profession, en particulier pour les professions ayant des horaires de travail irréguliers (Hasselhorn et al. 2003; Hayes, O'Brien-

Pallas et al. 2006). Cette constatation s'applique aussi aux personnes interrogées ici qui invoquent comme motifs de départ «plus de temps pour ma vie privée» (43%), des horaires de travail plus réguliers (39%) et plus de temps à consacrer à la famille (22%) (cf. Illustration 10). Il s'agit très souvent des personnes ayant des enfants.

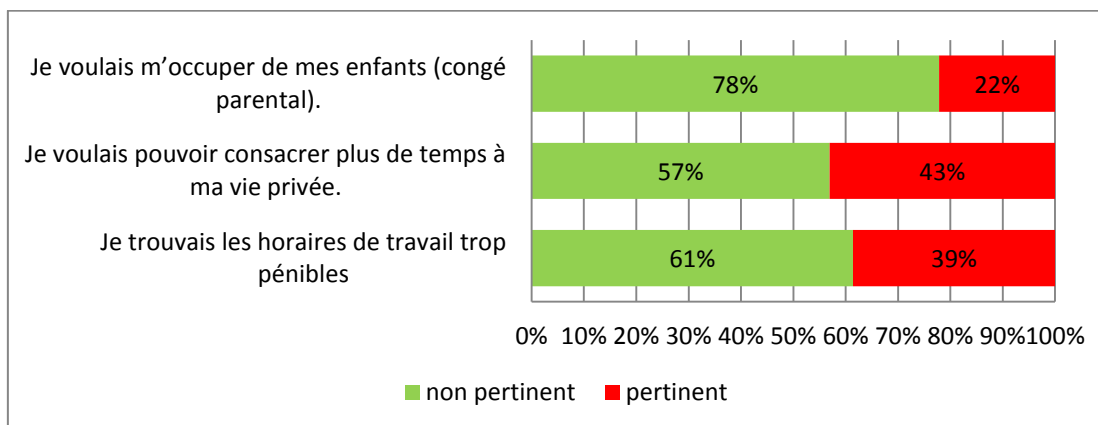


Illustration10: Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale selon les personnes interrogées (n = 162)

Le fait que 40% des personnes interrogées disent qu'elles souhaiteraient pouvoir consacrer plus de temps à leur vie privée et/ou trouvent leurs horaires de travail trop pénibles, peut s'expliquer par une évolution générale des valeurs dans la société ou par une tendance à prioriser les loisirs (par ex. Pfeil 2016). Cependant, un grand nombre de citations semblent indiquer que les emplois dans le domaine social sont souvent difficiles à concilier avec la vie privée.

Plus de temps pour la vie privée/Pondération des loisirs: en début de carrière, c'est l'amour du métier qui prédomine. Des critères comme l'irrégularité des horaires de travail ne jouent pas un grand rôle. Cela change quand la famille prend de l'importance, comme l'indique l'une des personnes interrogées: « *Pour moi, il était essentiel d'avoir plus de temps pour ma vie privée*»(F3S). Plusieurs participant-e-s aux discussions de groupe partageaient ce besoin. Le souhait de consacrer plus temps à la famille et aux enfants est le plus marqué (58%) dans la catégorie des 30 à 39 ans. Néanmoins, d'autres personnes qui n'avaient pas (encore) de famille à elles, éprouaient tout autant le désir de consacrer plus de temps à leur vie privée, ce qui, bien souvent, n'est pas conciliable avec la situation actuelle de l'emploi.

Règlement sur le temps de travail: « *Etre joignable en permanence, avec des horaires de travail irréguliers, ne pas avoir de soirées en semaine malgré des congés longs; un travail de nuit qui ne compte pas à part entière: seulement des forfaits mais pas le temps de présence; dormir sur place durant le service de piquet avec un interphone. Puis, le lendemain, recommencer tout de suite à 6 heures du matin et ne pas rentrer à la maison*» (F1S). Le



récit de cette personne montre clairement qu'il n'y avait pas d'horaires de travail réglementés au poste qu'elle occupait dans le domaine social. D'autres sondé-e-s ont confirmé ce problème: «*Horaires de travail incompatibles avec une vie de famille*» (ID159) ou «*impossibilité de mener une vie sociale en raison des horaires de travail irréguliers*» (ID236). Si, pour les apprenti-e-s ASE et les étudiant-e-s ES, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée ne compte pas parmi les principaux motifs de changement de profession (Trede et al. 2017), cette motivation professionnelle est importante pour les personnes ayant quitté la profession. Les données quantitatives des personnes interrogées ayant quitté leur emploi montrent que les femmes âgées de 30 à 40 ans, avec des enfants, trouvent que leurs horaires de travail sont ce qu'il y a de plus pénible. Ce groupe pourrait être incité à rester fidèle à ce champ d'activité, aux dires des personnes interrogées, si les conditions d'emploi étaient modifiées au niveau de la flexibilité et du travail à temps partiel. En effet, jusqu'ici, les «*emplois à temps partiel sont rares*» (ID285). L'une des personnes qui ont quitté la profession souligne qu'on pourrait améliorer cette situation en offrant des postes à taux d'emploi réduit: «*D'un autre côté, il faut bien constater que les personnes qui travaillent à temps partiel, c'est-à-dire quelques heures par jour, sont justement celles qui sont les moins malades et manquent le moins. Elles s'épuisent moins et prennent plus de plaisir à travailler*» (F1E). La question de savoir si un temps partiel est une mesure appropriée pour améliorer la conciliation entre travail et vie familiale pourrait dépendre de la capacité financière des employé-e-s à se permettre un taux d'occupation réduit, et des offres qui leur sont proposées dans ce sens. Pour quelques-uns/un(e)s, cela pourrait être effectivement difficile, car les résultats de l'enquête réalisée auprès des salarié-e-s montrent qu'on travaille souvent à plein temps pour des raisons financières (Müller et al. 2017).

Temps passé en famille: dans la plupart des cas, la famille occupe le premier plan, dès que la question des enfants est d'actualité. Certaines personnes qui ont quitté la profession s'étaient déjà penchées bien avant leurs projets familiaux sur la compatibilité entre travail et famille et avaient constaté très tôt qu'il était difficile de concilier les deux, ce qui les a conduites à démissionner. D'autres n'ont démissionné qu'après (quelque temps) la naissance de leur(s) enfant(s), comme le montre bien cette citation: «*J'avais les enfants à la maison et ce n'était pas conciliable avec mes horaires de travail. L'autre problème était le manque de souplesse de toute la structure du domaine social. Nous avons tant de bonnes idées sur le travail à mi-temps pour les femmes au foyer. Mais cela a échoué à cause de l'aspect financier et du manque de souplesse des EMS. Et puis cette impuissance: on saurait comment faire, mais on n'en a pas les moyens. C'est très regrettable*» (F1E). Dans certains cas, les horaires de travail irréguliers n'étaient pas seuls en cause: c'est aussi le fait de s'occuper d'enfants étrangers – dans le cas de l'encadrement des enfants – alors qu'on doit chercher quelqu'un pour s'occuper des siens. Le chevauchement des domaines de travail était éga-



lement problématique. Le fait d'avoir des enfants en âge scolaire à la maison et d'encadrer des enfants de la même catégorie d'âge au travail pouvait laisser des traces «d'usure».

Conclusion: en résumé, on peut dire du motif de changement *Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale* qu'il a un rapport étroit avec les horaires de travail et d'autres obligations personnelles d'accompagnement. Pour la catégorie d'âge des 30 à 49 ans et pour les personnes ayant des enfants, ce motif de changement conduit assez fréquemment au départ, et plus particulièrement à ne plus exercer d'activité professionnelle rémunérée.

## EN BREF:

Les motifs de changement liés au travail et à la profession peuvent se résumer à six groupes qu'on peut énumérer par ordre décroissant d'importance pour l'abandon du domaine social:

1. Développement professionnel en dehors du domaine social
  2. Salaire et conditions de formation continue; reconnaissance et effectifs
  3. Absence de marge de manœuvre et d'autonomie
  4. Ambiance de travail / Collaboration
  5. Problèmes de santé
  6. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale
- Motif de changement 1: les motifs de départ s'expliquant par des souhaits de carrière professionnelle figurent en tête de la liste (surtout chez les personnes sans enfants). Cela dit, il est important d'ajouter qu'ils peuvent s'expliquer indirectement par le manque d'opportunités de développement professionnel et les conditions de travail. Tous ceux / toutes celles qui veulent progresser sur le plan professionnel s'orientent après leur départ vers la formation professionnelle et continue.
  - Motif de changement 2: les salaires insuffisants, la formation continue et la reconnaissance étaient les motifs qui ont conduit avant tout les employé-e-s sans formation tertiaire à quitter le domaine social. Le manque de personnel joue un rôle pour différents autres motifs de départ:
    - Il entraîne une charge de travail élevée et le surmenage, et génère une mauvaise ambiance de travail.
    - Il se traduit dans le manque de temps qu'on peut consacrer à un encadrement optimal, ce qui engendre ensuite un sentiment d'inadéquation entre la formation et la réalité professionnelle.
  - Motif de changement 3: le manque de personnel explique aussi le manque d'autonomie et de marge de manœuvre qui est déploré. En ce qui concerne ce motif de départ, l'impression de ne pas pouvoir remplir sa vraie mission primaire pour des raisons de structures imposées et de processus (administratifs) joue un rôle important.
  - Motif de changement 4: une mauvaise ambiance de travail s'explique d'une part par



la composition des équipes d'encadrement et est mentionnée d'autre part comme ayant un lien avec le défaut de gestion et d'organisation.

De manière générale, les cadres dirigeants jouent un rôle important dans la perception des personnes interrogées. D'un côté, les sondé-e-s expliquent que les cadres dirigeants influent fortement sur le moral de l'équipe, la marge de manœuvre et le sentiment d'être reconnu – toutes raisons majeures pour partir ou rester. D'un autre côté, les carrières de dirigeant dans le domaine social sont décrites comme des possibilités de développement professionnel ambivalentes, qui seraient choisies à défaut d'autres offres de formation professionnelle continue intéressantes. De plus, une inadéquation de la formation avec la fonction dirigeante exercée incite plus tard à abandonner le secteur.

- Motif de changement 5: les problèmes de santé (physiques et psychiques) ont un rapport très étroit avec les conditions de travail. Ce motif de changement aboutit en général à ne plus exercer d'activité professionnelle rémunérée.
- Motif de changement 6: la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale est en relation étroite avec les horaires de travail. Pour la catégorie d'âge des 30 à 49 ans et pour les personnes ayant des enfants, une mauvaise conciliation incite plus souvent à quitter la vie active.

## 4 ACTIVITÉ APRÈS LE DÉPART

Le chapitre suivant est consacré aux réponses à la question 3 de l'étude, qui porte sur les activités exercées après l'abandon du domaine social. Les données de base utilisées pour répondre à cette question englobent les réponses au questionnaire en ligne et les affirmations des participant-e-s aux entretiens de groupe.

La question portant sur l'activité exercée ultérieurement était ouverte dans les deux enquêtes, de sorte que les personnes interrogées pouvaient y répondre sans se référer à une catégorie prédéfinie. Les réponses ont donc été très variées (par ex. création d'entreprise, séjour à l'étranger, changement dans l'administration, départ en retraite anticipé, service militaire). Les réponses sous forme de texte ont été récapitulées en trois catégories qui reproduisent la principale activité exercée ultérieurement. Il s'agit de: 1. Activité professionnelle, 2. Formation initiale et continue<sup>5</sup> et 3. Aucune activité professionnelle.

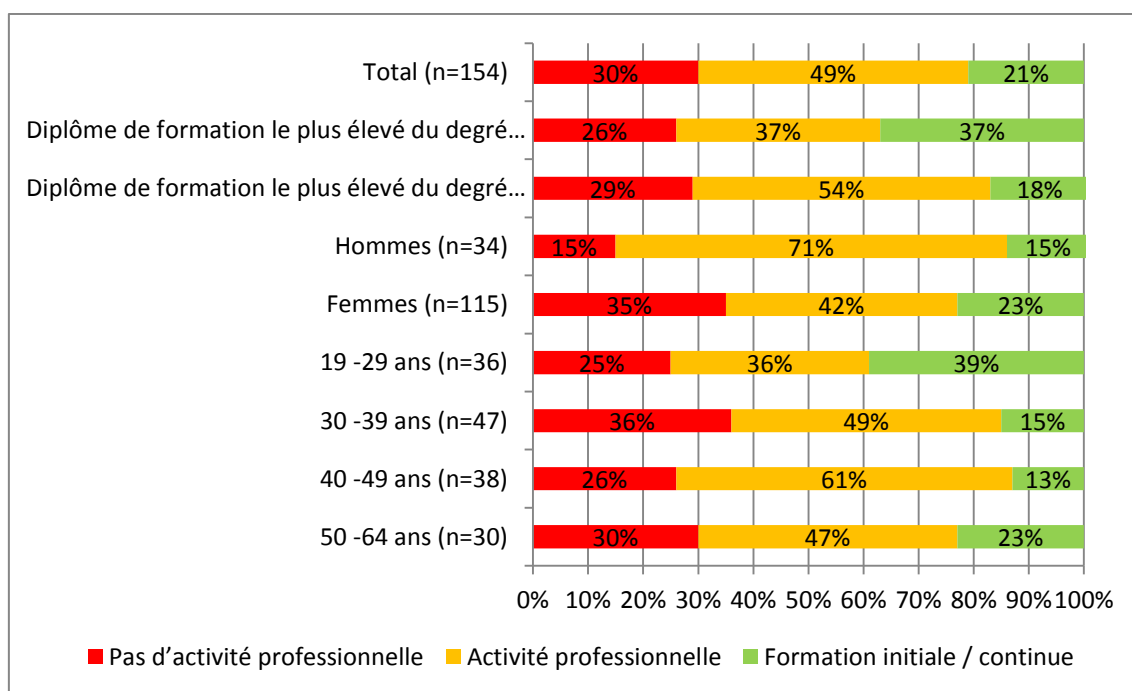


Illustration 11: Activité faisant directement suite au départ

*Remarque.* Comme il manque certaines valeurs, le total cumulé d'une caractéristique ne correspond pas toujours au nombre absolu des participants, de 162.

L'illustration 11 montre la répartition des trois catégories entre toutes les personnes interrogées, ainsi que leur classement par diplôme de formation le plus élevé, par sexe et par âge.

<sup>5</sup> Un petit nombre de personnes ayant quitté la profession ont mentionné ou effectué deux activités ou plus, tout de suite après leur départ. Ici, nous avons codé et catégorisé la première activité mentionnée. Par exemple, nous avons codé «Vacances et boulot d'été dans un bar» (ID270) comme n'étant pas une activité professionnelle. Les études et les petits boulots annexes ont été codés comme «formation initiale et formation continue».





Il n'y a pas de différence dans la répartition des trois catégories d'activité ultérieure selon le champ de travail précédent. Cependant, si nous observons les trois professions qui dominent dans l'échantillonnage – éducateur/-trice social-e, ASE et travailleur/-euse social-e –, il s'avère que les ASE optent nettement plus souvent que les deux autres professions pour une formation de base ou continue après leur départ (36%), tandis que les éducateurs/-trices sociaux/sociales ne sont que 23%, et les travailleurs/-euses sociaux/sociales 11% à se lancer dans une formation professionnelle/continue. Cela pourrait avoir un rapport avec le niveau de formation et donc avec la moyenne d'âge différente relevée dans les professions examinées. Les assistant-e-s socio-éducatifs/-ives sont en moyenne nettement plus jeunes ( $M = 27.7$  ans) et se trouvent donc plutôt en début de carrière. De ce fait, leurs aspirations à une formation supérieure devraient être en général plus marquées (Müller et al. 2017; Trede et al. 2017). Les travailleurs/-euses sociaux/sociales et les éducateurs/-trices sociaux/sociales, en revanche, sont en moyenne plus âgé-e-s ( $M = 44,1$  ans;  $M = 40,1$  ans) et ont déjà atteint un niveau de formation tertiaire (cf. Chapitre 2.2). Pour eux, l'intérêt d'une formation résiderait avant tout dans la réorientation.

Indépendamment de la profession, il existe un lien significatif entre la profession et la fréquence des formations de base/continues. Ceux qui ont quitté leur profession très jeunes (tranche d'âge 19 à 29 ans) ont été nettement plus nombreux que leurs collègues plus âgés à opter pour une formation de base/continue. Ainsi, 39% des sondé-e-s de 19 à 29 ans se sont orienté-e-s après leur départ vers une formation de base/continue, en comparaison avec 18% en moyenne chez les plus de trente ans (et jusqu'à l'âge de la retraite).

En outre, on trouve des écarts significatifs en termes de sexe et d'âge. On retrouve nettement plus de femmes dans la catégorie «sans activité professionnelle». En revanche, les hommes sont surreprésentés dans la catégorie «activité professionnelle». Les hommes qui continuent d'exercer une activité professionnelle après leur départ, ont nettement plus souvent des enfants, alors que les femmes dans cette situation affirment nettement plus souvent ne pas avoir d'enfants. Cet état de fait est lié aux modèles familiaux traditionnels encore prédominants en Suisse, où l'homme fournit la principale source de revenus et la femme assume les tâches de femme au foyer et ne participe pas du tout à la vie active, ou seulement en partie (Fortin 2005; BFS 2017b). Pour toutes les autres caractéristiques individuelles et professionnelles (cf. Chapitres 2.2 et 2.3), on n'a pas pu constater de rapport systématique avec l'activité postérieure au départ. Les trois catégories que nous venons de présenter font maintenant l'objet d'une description plus détaillée.

#### **4.1 Pas d'activité professionnelle**

Près d'un tiers des personnes ayant quitté la profession (30%) ont, tout de suite après leur départ du domaine social, une occupation en dehors du marché du travail ou du domaine de la formation de base et continue. Cette catégorie englobe les activités non profession-



nelles comme les pauses familiales, une absence prolongée ou des congés. Les phases de rétablissement après un burnout sont également mentionnées comme relevant de cette catégorie. La retraite anticipée, le départ à l'étranger ou parfois aussi le chômage sont également mentionnés dans cette catégorie. Quantitativement, c'est la pause familiale qui est l'activité la plus souvent mentionnée dans cette catégorie. Une personne ayant quitté la profession nous a décrit ce qu'elle avait fait: *«J'ai fait une pause d'une année pour raisons familiales, mais seulement parce que je ne pouvais pas concilier vie familiale et vie professionnelle»* (ID285). Chez les hommes en revanche, les tâches familiales ne sont pas souvent invoquées pour justifier le retrait de la vie active. Deuxième occupation la plus fréquemment exercée: la pause ou les congés: *«séjour à l'étranger prolongé»* (ID158), *«tour du monde»* (ID274) ou *«congé sabbatique»* (ID441). Enfin, la récupération figure en troisième position. Dans la plupart des cas, elle est associée à la santé: *«Une pause pour me refaire une santé»* (ID340), *«tout de suite après, j'étais à plat»* (F1V) ou *«Rétablissement de mon burnout»* (ID342) sont des exemples mentionnés dans cette catégorie. Ensuite, quelques mentions séparées relèvent certes de la catégorie «Pas d'activité professionnelle», mais nous ne nous y attarderons pas plus longtemps.

## 4.2 Activité professionnelle

Parmi les 162 personnes interrogées en ligne, à peine la moitié (49%) ont exercé une activité professionnelle en dehors du domaine social tout de suite après l'abandon de leur emploi. Il s'est avéré que le domaine de l'éducation absorbait le plus de personnes ayant quitté leur profession. Pour l'illustrer, citons le commentaire d'une spécialiste en pédagogie curative et spécialisée: *«La formation est sensiblement mieux payée, bien qu'on fasse en fait la même chose. Encadrement ou enseignement, cela revient au même, mais la rémunération est tout autre. [...] C'est complètement dément»* (F1S). Manifestement, le domaine de la formation est attrayant pour les personnes qui ont quitté le domaine social, comme le souligne la citation suivante: *«Cours dans une classe composée d'élèves présentant des troubles du comportement avec fonction d'enseignant, 13 semaines de vacances, bonne rémunération»* (ID421). Cette personne considère les aspects financiers et les périodes sans cours comme un avantage par rapport au domaine social. Ces deux personnes laissent entendre que le changement est une conséquence logique. Dans la plupart des cas, un changement sans heurts de ce type ne peut avoir lieu que si la profession sociale exercée auparavant (ici: spécialiste en pédagogie curative et spécialisée) existe aussi dans le domaine de l'éducation. La possibilité de changer en douceur dans le domaine de l'éducation dépend donc de la formation préliminaire. En particulier pour les diplômé-e-s du degré tertiaire B (éducation de l'enfance ES, éducation sociale ES ou maîtrise socioprofessionnelle ES), le passage aux Hautes écoles pédagogiques exige un investissement élevé, dans la mesure où ils n'ont pas de diplôme de maturité. Des recherches ont montré que les



acquis des diplômé-e-s de l'éducation de l'enfance ES ne sont guère reconnus par les Hautes écoles pédagogiques.

Souvent, il est frappant de constater que les personnes reviennent à leur profession initiale et tournent le dos au domaine social. « *Je suis revenu à mon métier d'origine de dessinateur CFC* » (ID189), « *Retour à ma profession de professeure* » (ID73) ou « *gestionnaire du commerce de détail – retour à ma formation initiale* » (ID289). On constate également qu'un nombre considérable de personnes ont quitté leur profession pour devenir autonomes: « *J'ai monté ma propre boîte dans le secteur des boissons.* » (ID425), « *Inscription de mon entreprise individuelle au registre du commerce. Je travaille maintenant comme coach et conseillère en organisation, BSO* » (ID190), et quelques personnes qui ont indiqué sans plus être « *à leur compte* » (par ex. ID356) ou « *Avoir créé une entreprise* » (par ex. ID448). Une chose n'a été mentionnée qu'une seule fois et mériterait à notre avis davantage d'attention: c'est le fait que le départ n'est pas vécu dans tous les cas comme une césure, mais comme une suite logique du développement personnel ou comme une étape de la carrière: « *J'ai travaillé ensuite à 100% comme coordinatrice de l'Organisation du monde du travail du domaine social et comme experte en chef. En ce sens, il n'y a eu aucune interruption, c'était tout simplement la suite logique de ma carrière* » (ID146). Ce genre de départ est déclaré dans notre définition comme cas spécial, parce que le sujet continue de travailler dans le domaine social, mais à un poste administratif ou politique.

### 4.3 Formation professionnelle et continue

Finalement, un cinquième environ des personnes ayant quitté leur profession se retrouvent tout de suite après dans une formation professionnelle ou continue (21%), ce qui équivaut pour ainsi dire à un changement de profession ultérieur dans un autre secteur. Dans cette catégorie aussi, les réponses sont très variées, mais on peut relever certaines tendances. Ainsi, les filières Éducation, Santé et Secteur privé sont prisées. Comme nous l'avons mentionné précédemment, des changements sans heurts ne sont souvent pas possibles lorsqu'il faut acquérir des droits d'accès comme une maturité. Cet aspect n'a pas été évoqué de plus près au cours des entretiens et n'a fait l'objet d'aucune question dans le sondage en ligne. Dans le domaine de l'éducation, différentes formations visant l'enseignement (souvent sans désignation de degré ni de champ d'activité), les études de sciences de l'éducation ou la formation à l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière sont assez souvent mentionnées. D'autres études ne sont généralement mentionnées qu'une seule fois, comme le « *Master in Distance Education* » (ID199) ou le « *Master en histoire et français* » (ID383). Dans le secteur de la santé, les personnes qui ont quitté le domaine social se lancent dans des formations comme celle d' « *infirmière ES* » (ID128) ou « *d'ambulancier ES* » (ID225). Le secteur de l'économie et de l'administration exerce aussi un certain attrait. Ici, on s'oriente vers « *l'école de commerce* » (ID256), une « *KV (formation*



*commerciale) en cours d'emploi» (ID159), une «formation en économie d'entreprise» (ID384) ou une «formation financière» (ID174). Parmi d'autres formations mentionnées qui ne relèvent pas de ces trois domaines, on relève par exemple celle de photographe, les formations aux métiers de l'informatique, les études de communication, les formations professionnelles en agriculture ainsi que les formations professionnelles et continues qui ne sont pas spécifiées par les personnes ayant quitté leur profession (par ex. *études» (ID272). Ce qu'elles ont toutes en commun, c'est leur ténacité et l'engagement dont elles font preuve pour trouver une bonne solution pour enchaîner: «Je me suis cherché une place d'études et je continuerai à me former pour devenir attractive dans d'autres domaines du marché du travail. Malheureusement, mes formations, études, formations continues sont toutes dans le domaine social. J'ai donc quelques difficultés à me profiler. Mais je suis prête à commencer modestement et à évoluer à force de zèle et de motivation» (ID254).**

Conclusion: en conclusion, on constate à propos des activités exercées tout de suite après le départ du domaine social qu'une grande partie des sujets concernés restent actifs, en acceptant un poste dans une autre branche, en se mettant à leur compte ou en suivant une formation de base et continue. Il n'a pas été possible d'identifier des pôles d'attraction particuliers. Il est manifeste que les domaines de l'éducation, de la santé et du secteur privé semblent être les plus attrayants pour les personnes qui ont quitté le domaine social. Cela pourrait aussi avoir un rapport avec la similitude de contenus entre l'éducation et la santé d'une part et le domaine social de l'autre. Cela dit, en raison de l'obligation de remplir la condition de la maturité, il y a tout lieu d'admettre que le changement ne s'opère pas sans heurts, mais exige d'autres investissements dans la formation personnelle.

#### **4.4 Activité ultérieure en rapport avec les motifs de départ**

À l'aide d'analyses statistiques qui tiennent compte de l'impact commun de plusieurs facteurs sur les décisions des personnes ayant quitté le domaine social, on a recherché s'il existait des rapports significatifs entre différents facteurs d'influence (modèles de régression multivariés cf. Bortz & Döring 2006). Cette analyse n'a révélé aucun modèle frappant. Cela veut dire que, compte tenu de toutes les caractéristiques, il n'existe aucun rapport systématique propre entre les options de départ et les différentes caractéristiques individuelles et professionnelles, et les motifs de changement. Une tendance se reflète: les personnes qui ont quitté le domaine social et n'ont pas repris d'activité ont été plus nombreuses à invoquer les difficultés de concilier vie professionnelle et vie familiale pour justifier leur départ, que celles qui ont continué de travailler ou ont suivi une formation de base et continue. Ce dernier groupe comportait beaucoup moins de personnes qui ont rendu le stress professionnel responsable de leur départ, mais en revanche plus de personnes qui ont justifié leur départ par l'envie de progresser dans leur carrière.



## **EN BREF:**

49% exercent après leur départ une activité professionnelle, 21% suivent une formation de base et continue, et 30% ne sont plus dans la vie active.

L'option de formation de base et continue diffère selon la catégorie d'âge. Plus d'un tiers des 19 à 29 ans (39%) ont opté pour une formation de base et continue, alors que 18% en moyenne des plus de 30 ans s'y sont lancés.

On retrouve nettement plus de femmes dans la catégorie «sans activité professionnelle». En revanche, les hommes sont plus nombreux dans la catégorie «activité professionnelle». La plupart des personnes interrogées exercent une activité dans un secteur apparenté au domaine social, principalement dans le secteur de l'éducation.

Le fait de ne pas exercer d'activité professionnelle est très souvent en rapport avec la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Les formations de base et continue sont suivies par ceux/celles qui veulent évoluer dans leur carrière, mais délaissées par ceux/celles dont la charge de travail est lourde.



## 5. PERSPECTIVES ET REMERCIEMENTS

Le domaine social a besoin à l'avenir de plus de personnel (par ex. Kägi et al. 2016). Des études antérieures sur la main-d'œuvre qualifiée ont toutefois montré que le domaine social était marqué par un taux de désertion considérable (Degen et al. 2016; IWSB 2016). Hormis les futur-e-s employé-e-s qualifié-e-s – les apprenant-e-s et les étudiant-e-s – et les salarié-e-s actuel-le-s, les ancien-ne-s employé-e-s qualifié-e-s du domaine social et ceux qui sont en reconversion sont une source d'information importante en vue de mesures potentielles susceptibles d'encourager le maintien dans la branche. Cette sous-étude s'est penchée sur les perspectives de ce groupe. Compte tenu du choix des participant-e-s à l'étude, effectué par un échantillonnage occasionnel, il faut tenir compte du fait que les personnes interrogées ayant quitté leur profession ne représentent pas forcément toutes les personnes qui ont quitté le domaine social. À l'aide d'un questionnaire standardisé et d'entretiens de groupe, nous avons pu néanmoins créer une base d'informations permettant d'identifier les motifs de départ importants de différents groupes de personnel. Pour permettre à la branche d'élaborer des mesures servant à fidéliser le personnel, il importerait de tenir compte de trois perspectives – celle des apprenants-e-s et étudiants-e-s ES, celle des employé-e-s actuel-le-s et celle des personnes ayant quitté leur emploi.

Nous remercions toutes les personnes concernées d'avoir répondu à l'appel de l'enquête en ligne. Nous adressons aussi nos remerciements chaleureux aux participant-e-s des entretiens de groupe. Sans leur contribution, il n'aurait pas été possible de réaliser cette étude.



## BIBLIOGRAPHIE

- Addor, V., Jeannin, A., Morin, D., Lehmann, P., Jeanneret, F. R., & Schwendimann, R. (2015). How to identify and recruit nurses to a survey 14 and 24 years after graduation in a context of scarce data: lessons learnt from the 2012 nurses at work pilot study on nurses' career paths. *BMC health services research*, 15(1), 120.
- Aiken, L.H., Sloane, D.M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Griffiths, P., Busse, R., Diomidous, M., Kinnunen, J., Kózka, M., Lesaffre, E., McHugh, M.D., Moreno-Casbas, M.T., Rafferty, A. M., Schwendimann, R., Scott, P.A., Tishelman, C., Van Achterberg, Th., & Sermeus, W. (2014). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: a retrospective observational study. *Lancet*, 383,1824–1830.
- Baumeler, C., Dannecker, K., & Trede, I. (2014). Formation professionnelle supérieure en Suisse. Rapport d'expert, document de travail du bureau du CSSI (volume 2). Berne: CSSI.
- OFS (2017a). Indicateurs du marché du travail 2016. Neuchâtel: OFS.
- OFS (2017b). Taux d'activité professionnelle des femmes – Proportion de femmes de 15 à 64 ans dans la population résidante permanente de cette tranche d'âges, en équivalents plein temps – en pourcentage. Disponible sous:  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/themes-transversaux/monitoring-programme-legislature/indicateurs/taux-activite-professionnelle-femmes.html> (accès 28.02.2018).
- OFS (2018). Population résidante permanente de 15 ans et plus, selon le nombre de langues principales et la région linguistique.  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/langues-religions.assetdetail.4242777.html> (accès 02.02.2018).
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Degen, K., Ragni T., Bieri, D., & Marti, S. (2016). Pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Suisse. Système d'indicateurs pour l'évaluation de la demande en main-d'œuvre qualifiée. Berne: SECO.
- Dywili, S., Bonner A., & O'Brien L. (2013). Why do nurses migrate? – a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, 21, 511-520.
- IFFP (2015). *Offres SavoirSocial*. Berne: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.



- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fortin, N. M. (2005). Gender Role Attitudes and the Labour Market Outcomes of Women across OECD Countries. *Oxford Review of Economic Policy*, 21, 416–438.
- Hasselhorn, H. M., Müller, B. H., & Tackenberg, P. (2003). *Working Conditions and Intent to Leave the Profession among Nursing Staff in Europe. Report No 7*. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., North, N., & Stone P.W. (2006). Nurse turnover: A literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(43), 237-263.
- Hayes, L.J., Orchard, C.A., McGillis Hall, L., Nincic, V., O'Brien-Pallas, L., & Andrews, G. (2006). Career Intentions of Nursing Students and New Nurse Graduates: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 3, 1–14.
- Hayes, L., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan J., Hughes, F., Laschinger, H.k., & North, N. (2012). Nurse turnover: A Literature Review – An Update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905.
- Hegney, D., Plank, A. & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4), 271-281.
- Hess N., Jepsen D., & Dries N. (2012). Career and employer change in the age of the boundaryless? *Career. Journal of Vocational Behaviour*, 81, 280-288.
- IWSB – Institut für Wirtschaftsstudien Basel (Institut d'études économiques de Bâle) (2016). *Demande de personnel qualifié et de formation dans le champ du travail social: un aperçu des différentes professions sociales et domaines d'activité*. Olten: SAVOIRSOCIAL
- Kägi, W., Kaiser, B., Knecht, D., & Lobsiger, M. (2016). *Emploi et productivité dans le domaine social. Articles sur la sécurité sociale. Rapport de recherche n° 16*. Bâle et Lucerne: B, S, S.
- Koch, S., Lehr, D., & Hillert, A. (2015). *Burnout und chronischer beruflicher Stress*. Göttingen: Hogrefe.
- Lacher, S., De Geest, S., Denhaerynck, K., Trede, I., & Ausserhofer, D. (2015). The Quality of Nurses' Work Environment and Workforce Outcomes From the Perspective of Swiss Allied Healthcare Assistants and Registered Nurses: A Cross-Sectional Survey. *Journal of Nursing Scholarship*, 47, 458-467.





- Lindenberg, S., & Frey, B. S. (1993). Alternatives, Frames, and Relative. Prices: A Broader View of Rational Choice Theory. *Acta Sociologica*, 36, 191-205.
- Mayring, Ph. (2015). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim et Bâle: Beltz.
- Müller, M., Trede, I., Neumann, J., & Kriesi, I. (2017). Travailleurs salariés dans le domaine social. Rapport mandaté par SAVOIRSOCIAL. Zollikofen: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP; Olten: SAVOIRSOCIAL.
- Müller, B., & Schweri, J. (2009). Changement de profession au moment de la transition de l'apprentissage au travail. *Revue suisse des sciences de l'éducation*, 31, 199-227.
- Pfeil S. (2016). Das Generationenkonzept und seine Relevanz für das Personalmanagement. Dans: Wertorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Série de publications de la HHL Leipzig Graduate School of Management. Wiesbaden: Springer.
- Richardson P.W., Watt, H., & Tsyvaer N. (2007). What motivates people from business-related careers to change to teaching? Dans: MF. Ozbilgin & A. Malach-Piner (Eds.), *Career choice in management and entrepreneurship – A research companion* (2019-239). Edward Elgart Press.
- SAVOIRSOCIAL (2017). Systématique de formation. <https://www.savoirsocial.ch/fr/home-fr> (accès 01.11.2017).
- SAVOIRSOCIAL (2018). Résultats de l'enquête auprès des apprenti-e-s assistant-e-s socio-éducatifs/-ves (ASE) en 1<sup>ère</sup> année de formation sur l'état de formation et la situation de travail avant le début de l'apprentissage. Automne 2017. Olten: SAVOIRSOCIAL
- Seibert, H. (2007). Berufswechsel in Deutschland: Wenn der Schuster nicht bei seinem Leisten bleibt. IAB-Kurzbericht, No. 1. IAB: Nürnberg: IAB.
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Mahwah: Erlbaum.
- Trede, I., Müller, M., & Neumann, J. (2017): Première enquête auprès des apprenti-e-s assistant-e-s socio-éducatifs/-ves et des étudiant-e-s des écoles supérieures du domaine social: rapport intermédiaire Zollikofen, Berne: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP; Olten: SAVOIRSOCIAL.