

Rapport de synthèse

Améliorer les conditions de travail dans les services sociaux: bonnes pratiques à travers l'Europe

Projet FORTE

Mai 2024



FORTE

Social dialogue for skills, training and working conditions in social services



Federation of European
SOCIAL EMPLOYERS



nexem
employeurs, différencement



With financial support
from the European Union

1 Rapport de synthèse

Les conditions de travail exigeantes dans le secteur des services sociaux sont l'une des principales raisons des difficultés de recrutement et de fidélisation et, par conséquent, de ses pénuries de personnel.

Dans le cadre du projet FORTE financé par l'UE, Social Employers, avec le soutien de son membre français Nexem et la Fédération européenne des syndicats des services publics, ont collecté et partagé les bonnes pratiques pour améliorer les conditions de travail dans le secteur des services sociaux.

Les dix-huit bonnes pratiques de dix pays sont regroupées dans les catégories suivantes :

- Évaluation des conditions de travail
- Prévention des risques physiques
- Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Accueil et accompagnement du personnel
- Soutien à l'apprentissage, aux compétences et à la formation pour améliorer les conditions de travail

2 Évaluation des conditions de travail

La directive-cadre européenne relative à la sécurité et à la santé au travail (SST) adoptée en 1989 a introduit des mesures visant à améliorer la sécurité et la santé des travailleurs au travail. Elle stipule que les employeurs sont tenus d'éliminer les risques professionnels et, lorsque ceux-ci ne peuvent être supprimés, de les évaluer afin de les prévenir.

Une étude de l'EU-OSHA montre que les organisations du secteur social et de la santé sont bien conscientes de cette obligation et s'y conforment dans une proportion supérieure à la moyenne. Cependant, rien ne garantit que des mesures efficaces soient prises pour aller au-delà de l'évaluation des risques, c'est-à-dire pour planifier des mesures préventives, les mettre en œuvre et les adapter au fil du temps.

Sur ce sujet, trois pratiques différentes ont été sélectionnées en France, en République tchèque et aux Pays-Bas.

Évaluation et prévention des risques

Deux organisations françaises, *Nexem* et *Elisfa*, ont fait appel à un consultant pour créer une plateforme numérique dédiée au secteur social, qui facilite l'évaluation des risques professionnels. S'appuyant sur une très grande base de données, la plateforme propose des mesures de prévention simples et des actions correctives à mettre en œuvre par les employeurs.

Cette initiative est un bon exemple du travail pertinent qui peut être mené conjointement par les partenaires sociaux. Elle résulte d'une décision des partenaires sociaux et est financée en grande partie par le fonds paritaire de protection sociale.

Données pour le dialogue social

Aux Pays-Bas, le programme AZW est géré par les partenaires sociaux en coopération avec le Bureau central des statistiques et soutenu par le ministère de la Santé, du Bien-être et des Sports. Ce programme fournit des données objectives et fiables

sur le marché du travail, fondées sur les demandes des partenaires sociaux, ce qui en fait une ressource particulièrement utile pour le dialogue social. Ces données peuvent être ventilées par catégorie professionnelle, sexe, région et niveau d'éducation.

Enquêtes de satisfaction des travailleurs

En République tchèque, *APSS CR* a décidé d'aller au-delà de la prévention des risques professionnels en lançant une enquête nationale de satisfaction des employés, recueillant à grande échelle les points de vue des travailleurs des services sociaux sur leurs conditions de travail. L'enquête a été élaborée avec des experts en ressources humaines. Les employeurs ont reçu un rapport complet et, dans de nombreux domaines, ils peuvent évaluer comment leur organisation se compare à d'autres fournisseurs à travers le pays.

Un rapport a également été remis au ministère du Travail et des Affaires sociales et discuté au sein de la Commission tripartite des affaires sociales.

3 Prévention des risques physiques

Les risques physiques tels que les troubles musculosquelettiques (TMS) sont très répandus dans le secteur des services sociaux. Ces risques ont également un impact plus important sur la main-d'œuvre du secteur en raison de ses caractéristiques spécifiques : un âge moyen supérieur à celui de la population en âge de travailler, un secteur à prédominance féminine (82 % des travailleurs sont des femmes) et un niveau élevé de risques psychosociaux, ce qui aggrave la prévalence des TMS.

De nombreuses initiatives sont prises dans ce domaine. En voici quelques exemples.

Déplacement et manutention des personnes accompagnées

En France, l'*Institut National de Recherche pour la Sécurité* a mis au point un programme de prévention pour les accompagnants et les personnes accompagnées. Les formateurs internes forment leurs collègues à de nouvelles techniques de manutention des personnes, afin de préserver leur propre santé et de favoriser l'autonomie et le rétablissement des personnes accompagnées.

Les salariés apprennent dorénavant non seulement à manipuler et à transporter correctement la personne accompagnée, mais aussi à le faire le moins possible et, après avoir évalué ses capacités avant chaque mouvement, à favoriser autant que possible sa mobilité avec l'aide potentielle d'outils spécifiques tels que les draps coulissants.

La formation a permis d'instaurer une culture de la prévention au sein des équipes, amenant même le personnel à proposer des équipements et des processus liés à leurs tâches.

Amélioration de la santé musculosquelettique

En Espagne, l'*Asociación Amigos de los Ancianos - Residencia San Francisco* a lancé une campagne sur la santé musculosquelettique du personnel des centres d'accueil, en encourageant des habitudes posturales adéquates dans les activités quotidiennes, en formant le personnel à des techniques de manutention sûres et en promouvant des pratiques ergonomiques appropriées.

Deux actions ont été menées : Des cours de Pilates subventionnés pour tous les employés intéressés et une campagne de prévention des troubles musculosquelettiques.

Un écolabel au profit des enfants et du personnel

En France, la fédération locale *Achil* a proposé à plusieurs crèches de participer à la mise en œuvre de pratiques plus respectueuses de l'environnement, de sensibiliser les équipes à l'intérêt d'une démarche environnementale dans les structures de la petite enfance, d'avoir des pratiques plus écologiques pour les enfants, de sensibiliser les familles et d'améliorer l'environnement de travail des employés. Les crèches concernées ont obtenu un écolabel.

4 Accueil et accompagnement du personnel

Les salariés des services sociaux présentent un risque plus élevé de développer des problèmes de santé mentale que les autres travailleurs. Cela est dû à la nature émotionnellement exigeante du travail et à l'exposition fréquente des comportements hostiles. Dans ce contexte, il est important de soutenir les professionnels des services sociaux au moment de l'embauche et au cours de leur carrière.

Le rapport présente un large éventail de bonnes pratiques, couvrant la prévention des risques psychosociaux et les actions visant à accompagner et à promouvoir le bien-être au travail.

Gestion de la diversité

En Autriche, *Häuser zum Leben* a mis en place des tables rondes sur la gestion de la diversité pour sensibiliser et responsabiliser les employés afin qu'ils puissent agir et être accompagnés s'ils sont victimes d'une forme quelconque de discrimination. Grâce aux tables rondes dites « Ask and Go », les salariés peuvent témoigner de cas de manière anonyme, poser des questions et en discuter de manière structurée. Un expert en diversité est disponible pour accompagner les personnes qui se trouvent dans des situations difficiles.

« Ateliers sur le bien-être »

En Belgique, *Interra* a organisé des « ateliers sur le bien-être » dans le contexte d'une reconnaissance croissante de l'importance du bien-être des employés et de la nécessité de s'attaquer aux risques psychosociaux sur le lieu de travail. L'objectif de ces conférences sur le bien-être est de créer un moment d'échange privilégié entre les employés et les membres du conseil d'administration. Ces ateliers servent de lieu d'échange aux employés pour exprimer leurs émotions, leurs besoins et leurs réflexions sur leurs expériences professionnelles, dans le but ultime d'améliorer la qualité de vie au travail.

Un dialogue renforcé

Au Luxembourg, *CIGL Esch asbl* a mis en place un groupe de travail intitulé « Dialogue social ». Le groupe ne se substitue pas au dialogue social existant entre l'employeur et la délégation du personnel, mais vise à le renforcer : il collabore étroitement avec la délégation du personnel et est directement accessible aux salariés, notamment ceux qui sont en processus d'intégration sur le marché du travail. Un chef de projet a été mandaté pour développer un échange quotidien et direct avec les collaborateurs.

Gestion des comportements difficiles

À Malte, *Agenzija Support* a développé une procédure d'intervention détaillée pour gérer les comportements difficiles au travers d'une formation professionnelle. Une procédure est mise en place pour établir le profil de la personne accompagnée en cas d'inquiétude ou de manifestation d'un comportement préoccupant.

En cas de comportement difficile, une équipe spéciale rencontre l'employé pour lui offrir son soutien. Si l'employé a été blessé dans l'exercice de ses fonctions, une réunion est organisée avec les RH, le formateur et le chef d'équipe afin de discuter de l'incident, de soutenir l'employé et d'élaborer des

interventions qui permettraient d'éviter d'autres incidents. Cela permet également à l'employé de se sentir valorisé et soutenu. En outre, des services d'orientation pour obtenir une assistance psychologique sont disponibles.

Prévention des risques psychosociaux dans le management

En France, la *Fédération des centres sociaux de la Loire et de la Haute-Loire* a rencontré des difficultés en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne les postes de direction (arrêt de travail, maladie, etc.). La Fédération a décidé d'intervenir afin d'améliorer la situation et de s'attaquer aux causes des risques psychosociaux. Pour ce faire, elle a agi à la fois au niveau organisationnel et sur l'environnement qui influe sur la qualité de vie au travail. Au travers d'une approche multipartite, un diagnostic a été effectué, une recherche-action participative et des actions de formation ont été menées, et les principaux enseignements tirés ont été partagés.

Reprise du travail après un arrêt maladie

En Autriche, *Häuser zum Leben* a remarqué qu'après une longue période de congé maladie, les employés avaient souvent du mal à réintégrer leur routine de travail quotidienne d'avant le congé maladie. Cela a conduit à un cycle d'absences supplémentaires.

En introduisant l'accompagnement psychologique des employés et des gestionnaires, il est désormais possible d'élaborer des scénarios de réinsertion et de discuter des possibilités de réintégration dans le processus de travail. En outre, la réintégration à temps partiel est présentée comme une option de retour, et une ligne directrice a été élaborée à cet effet.

Une mise en réseau interne avec les différents groupes professionnels permet de créer un large éventail de nouvelles opportunités.

Collaboration avec d'autres organisations pour le partage de professionnels et de services

En Espagne, la *Fundación Nuestra Señora del Rosario* a formé un partenariat avec d'autres organisations implantées dans une zone rurale, pour se contacter et partager les travailleurs et ainsi pouvoir offrir des emplois à temps plein aux professionnels. Cela contribue à minimiser l'insécurité de l'emploi et à fournir des services à deux secteurs différents (les personnes âgées et les personnes ayant des besoins éducatifs particuliers).

5 Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Dans les services sociaux, le travail 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 et l'imprévisibilité des horaires de travail représentent un enjeu pour atteindre un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) d'Eurofound montrent que 43 % des travailleurs des services sociaux ne travaillent pas le même nombre d'heures chaque jour, 36 % ne travaillent pas le même nombre de jours chaque semaine et 37 % ne travaillent pas le même nombre d'heures chaque semaine.

Bien que la directive du 20 juin 2019 relative à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des parents et des accompagnants fixe des exigences en matière de congés de maternité et de paternité, d'obligations familiales et de droit aux formules souples de travail, des progrès restent à faire à cet égard.

Deux initiatives inspirantes sont présentées ci-dessous.

Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à de nouveaux plannings

En Autriche, *Lebenshilfe Niederösterreich* a créé différents modèles de plannings en tenant particulièrement compte des besoins des employés, qui ont fait l'objet d'une enquête par le biais d'un retour d'information et de questionnaires réguliers. Les situations individuelles, les éventuelles obligations familiales ainsi que les exigences organisationnelles et les besoins et souhaits des personnes accompagnées ont été pris en compte. L'organisation a développé trois modèles de base : « Modèle du matin », « modèle du temps libre » et « équipe de remplacement pour les vacances ». Cette nouvelle organisation permet de réduire le nombre de remplaçants, d'améliorer la fiabilité des congés, d'accroître la satisfaction au travail et de diminuer le taux de rotation du personnel.

Un service de garderie et de ludothèque pour concilier travail posté et garde d'enfants

En Espagne, la *Fundación Nuestra Señora del Rosario* a établi un partenariat avec une garderie et un service de ludothèque pour concilier travail posté et garde d'enfants.

Cela permet aux professionnels de la Fondation qui travaillent dans le centre d'accueil résidentiel de disposer d'une garderie et d'une salle de jeux pour leurs enfants. Cela leur permet de concilier leur vie professionnelle et familiale, de continuer à travailler et de couvrir un autre secteur touché, celui des familles qui ont des proches dépendants.

6 Soutien à l'apprentissage, aux compétences et à la formation pour améliorer les conditions de travail

Selon Eurofound, près des trois cinquièmes (58 %) des professionnels de l'accompagnement de longue durée ont reçu une formation rémunérée ou fournie par leur employeur, soit une proportion égale à celle du secteur de la santé, mais bien supérieure à celle de l'ensemble des secteurs (38 %). Malgré ce taux de formation relativement élevé, 24 % des accompagnants estiment qu'ils « ont besoin d'une formation complémentaire pour bien s'acquitter de leurs fonctions » (22 % dans le secteur de la santé, 15 % dans l'ensemble).

La stratégie européenne en matière de soins stipule que « les opportunités d'amélioration et de renouvellement des compétences amélioreront l'attractivité et la qualité du travail social. Afin de perfectionner la qualité de l'accompagnement et de réduire le taux de rotation du personnel, il sera nécessaire de veiller à ce que tous les types d'accompagnants puissent participer à des programmes d'éducation et de formation initiales de haute qualité ainsi qu'à des programmes de développement professionnel continu tout au long de leur carrière ».

Les trois bonnes pratiques suivantes ne sont pas des activités de formation au sens strict, mais des activités visant à soutenir l'intégration des salariés et à promouvoir l'apprentissage entre collègues.

Mentorat dans les services d'accompagnement social

À Chypre, *LCEducational* dirige un programme de mentorat / tutorat dans les services d'accompagnement social. Cette pratique implique une relation structurée et de soutien entre un mentor expérimenté (employeur ou autre employé qualifié) et un « mentoré » (employé expérimenté ou non qui a besoin d'améliorer ses compétences). Elle va au-delà des méthodes de formation traditionnelles en fournissant des conseils et un accompagnement individualisés.

Plateforme d'apprentissage et de partage des compétences

En Finlande, la *Fondation Tukena* (anciennement KVPS) a mis en place une plateforme de partage, d'apprentissage et d'accompagnement par les pairs, visant à créer des opportunités pour que les professionnels puissent partager leurs apprentissages et leurs compétences avec les autres. Cette plateforme numérique conviviale offre des opportunités de croissance et de développement professionnels. Le programme soutient également le bien-être professionnel de la communauté de travail et permet de se tenir au courant des dernières informations et innovations dans le domaine.

Intégration numérique dans l'accompagnement à domicile

En Autriche, *Volkshilfe Wien* met en évidence les défis auxquels sont confrontés les travailleurs sociaux mobiles. L'introduction de l'intégration numérique par le biais d'une application d'accompagnement mobile vise à prévenir la rotation précoce et à accroître la satisfaction au travail au cours des premiers mois, sans pour autant prolonger la période de productivité des nouveaux employés.

La mise en œuvre de l'intégration mobile permet d'obtenir des résultats significatifs tels que la réduction du nombre de personnes qui ne se présentent pas à leur poste de travail, une relation positive entre l'employeur et l'employé grâce à une connexion précoce qui contribue à créer un sentiment de confiance et d'engagement.

L'accompagnement individualisé proposé par le biais de l'intégration numérique a également contribué à accroître la satisfaction au travail. Les employés ne se sentent plus dépassés ou sous-utilisés. De plus, les employés ont déclaré se sentir bien préparés pour les premiers rendez-vous avec les personnes accompagnées, ce qui a encore renforcé leur confiance et leur performance au travail.

7 Conclusions : les facteurs de réussite

Les bonnes pratiques menées partout en Europe montrent des actions et des initiatives concrètes pour améliorer les conditions de travail dans les services sociaux dans les domaines de l'évaluation des conditions de travail, de la prévention des risques physiques, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de l'accueil et de l'accompagnement du personnel et des compétences et de la formation.

L'examen des facteurs de réussite rapportés par les auteurs des bonnes pratiques peut constituer un bon point de départ pour élaborer une pratique sur l'amélioration des conditions de travail. Une bonne préparation, qui comprend la définition d'objectifs clairs et l'anticipation de la communication en vue de convaincre et d'impliquer toutes les parties prenantes concernées (de la direction aux salariés de première ligne, aux partenaires sociaux et aux entités externes telles que d'autres organisations gestionnaires de services ou autorités), a été jugée essentielle. La plupart des contributeurs ont également souligné l'importance d'une bonne coopération interne et externe autour d'objectifs communs.

**Fédération européenne
des employeurs sociaux**

Avenue des Nerviens 85,
1040 Etterbeek, Belgique
www.socialemployers.eu

.....

**Fédération syndicale européenne des
services publics**

Rue Joseph II, 40, Box 5
1000 Bruxelles
www.epsu.org

.....

Nexem

3 Rue au Maire,
75003 Paris, France.
www.nexem.fr

Ce rapport a été produit dans le cadre du projet FORTE (101051751). Il ne reflète que les vues des auteurs. La Commission décline toute responsabilité sur l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

