



Améliorer les conditions de travail dans les services sociaux : 10 recommandations

Octobre 2024



Table des matières

- 3** [Introduction](#)
- 4** [Recommandation 1](#)
→ Évaluer les risques professionnels au niveau de l'organisation
- 7** [Recommandation 2](#)
→ Améliorer la santé physique au travail
- 12** [Recommandation 3](#)
→ Améliorer la santé mentale au travail
- 15** [Recommandation 4](#)
→ Former les cadres à la prévention des risques liés à la SST
- 18** [Recommandation 5](#)
→ Gérer le changement
- 21** [Recommandation 6](#)
→ Prévenir la désinsertion professionnelle et réinsérer les travailleurs
- 25** [Recommandation 7](#)
→ Équilibrer vie professionnelle et vie privée
- 28** [Recommandation 8](#)
→ Gérer la diversité et l'égalité hommes-femmes
- 33** [Recommandation 9](#)
→ Gérer l'âge
- 37** [Recommandation 10](#)
→ Améliorer les compétences pour des emplois de meilleure qualité
- 42** [Conclusion](#)
Indicateurs pour suivre les progrès et adapter les mesures

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de la Commission européenne. Ni l'Union européenne ni la Commission européenne ne sauraient en être tenues pour responsables.

INTRODUCTION

Le secteur social et médico-social (en France) ou secteur social dans d'autres pays, se caractérise par des conditions de travail parfois difficiles qui contribuent à un fort turnover du personnel et à des difficultés à attirer de nouveaux professionnels.

Ce phénomène avait déjà été constaté dans le cadre d'activités de projet antérieures telles que le rapport 2022 « Améliorer l'attractivité des métiers dans les services sociaux en Europe : initiatives des partenaires sociaux », rédigé dans le cadre du projet FORESEE.

Ce rapport a été suivi d'un recueil de bonnes pratiques dans le cadre du projet FORTE, « Améliorer les conditions de travail : bonnes pratiques à travers l'Europe » en 2023.

Il est essentiel de fournir aux employeurs des services sociaux sur le terrain des informations, ressources et stratégies appropriées pour gérer et minimiser les risques, afin de leur permettre de préserver leur santé physique et mentale des salariés. Ce rapport va au-delà de la prévention des risques pour la santé physique et psychosociale en visant à contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la qualité de vie au travail des professionnels des services sociaux.

Les partenaires du projet IWorCon ont travaillé sur un ensemble de 10 thèmes clés qui ont un impact sur les conditions de travail dans le secteur. Pour traiter ces sujets, les recommandations invitent les parties prenantes à adopter une approche ascendante (« Bottom-up »), en impliquant les salariés et leurs représentants dans le cadre du dialogue social.

En termes de méthodologie, un travail de recherche préparatoire a été fourni pour chaque thème par HIVA - Research Institute for Work and Society de l'université KU Leuven, suivie de discussions au sein de groupes de travail composés de 5 à 8 partenaires du projet. Pour chaque thème, l'un des partenaires a mené le processus de rédaction d'un projet de document, avant sa validation par le groupe de travail.

Ce rapport fournit un résumé des 10 recommandations. Pour plus d'informations, les documents de travail et les recherches de HIVA sont disponibles sur la page web du projet. Nous vous invitons à consulter ces ressources pour aller plus loin et trouver des références.

• RECOMMANDATION 1 •

→ *Évaluer les risques professionnels
au niveau de l'organisation*

INTRODUCTION

L'évaluation des risques est le processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs découlant de la présence de dangers sur le lieu de travail.

La *directive-cadre de 1989* concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs, transposée dans tous les États membres, impose à l'employeur de « disposer d'une évaluation des risques pour la sécurité et la santé au travail, y compris ceux concernant les groupes de travailleurs à risques particuliers ». L'évaluation des risques est la première action à mettre en oeuvre pour initier une politique de prévention des risques au sein de l'entreprise. Elle permet à l'employeur de mettre en place des mesures spécifiques et appropriées pour éliminer les risques professionnels.

L'évaluation de la sécurité et de la santé au travail (SST en français, OSH en anglais) dans le secteur des services sociaux implique l'évaluation de l'environnement de travail, des pratiques et des politiques visant à garantir le bien-être et la sécurité des travailleurs dans divers contextes de services sociaux. En effet, il est recommandé de procéder à une évaluation non seulement au niveau de l'organisation, mais aussi pour chaque unité de travail (regroupant des travailleurs effectuant des métiers comparables dans des conditions comparables au même endroit).

Il convient de noter que l'évaluation doit être objective en analysant le lieu de travail et les exigences des métiers. Toutefois, la diversité du personnel ne doit pas être négligée. En effet, les risques peuvent être différents selon le sexe, l'âge, le handicap et les caractéristiques physiques du travailleur.

PROPOSITIONS D'ACTION

Comment procéder à l'évaluation des risques ?

Il existe plusieurs méthodes et options pour réaliser l'évaluation :

1 **Identifiez les réglementations et les normes applicables** afin de vous familiariser avec celles qui sont spécifiques au secteur des services sociaux. Il peut s'agir de lois relatives à la sécurité, à la santé et au bien-être sur le lieu de travail.

2 **Procédez à une évaluation approfondie du lieu de travail du secteur des services sociaux.** Identifiez les dangers potentiels tels que les risques physiques, chimiques, biologiques, ergonomiques et psychosociaux. Tenez compte de facteurs tels que le port de charges lourdes, l'exposition à des substances dangereuses, le stress et la violence.

3 **Évaluez la probabilité que le risque se produise et la gravité des conséquences potentielles.** Les prestataires de services sociaux doivent fournir un classement des risques évalués et une classification des risques en fonction de leur acceptabilité. Une matrice des risques peut être utilisée pour évaluer les risques, comme dans l'exemple ci-dessous (d'autres options et visualisations existent également). Une telle grille permet d'élaborer un plan d'action de prévention. Il est important de classer la probabilité ou fréquence d'un risque par rapport à sa gravité et de prendre en compte la relation mutuelle et la probabilité d'occurrence, car cela déterminera l'ensemble des actions de prévention.

4 **Identifiez les risques et évaluez la conformité aux règles de sécurité.** Cette évaluation doit couvrir tous les domaines, y compris les bureaux, les domiciles des utilisateurs de services, si possible, les dispositifs d'habitat ou tout autre lieu où les services sociaux travaillent. Les politiques et procédures de sécurité doivent également être examinées et évaluées afin de vérifier si elles sont complètes, à jour et communiquées efficacement aux travailleurs. Les politiques doivent couvrir des domaines tels que le signalement des accidents, les procédures d'urgence, l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI) et la manipulation du matériel dangereux, y compris les aiguilles pour les personnels médicaux et paramédicaux. L'employeur doit rendre les instructions aussi claires que possible et veiller à ce qu'elles soient appliquées par les travailleurs.

5 **Évaluez en continu la SST.** Elle doit être régulièrement mise à jour, en particulier lorsqu'un changement intervient dans l'organisation du travail ou dans les conditions de travail. Contrôlez et évaluez en permanence l'efficacité des mesures de sécurité, mettez à jour les politiques et les procédures si nécessaire, et offrez une formation et un soutien continus aux travailleurs. L'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act en anglais, Planifier, Déployer, Contrôler, Agir) de la gestion de projet peut s'avérer très pertinente dans ce domaine.

6 **Conservez une documentation complète sur les évaluations de la SST, les sessions de formation, les incidents et les mesures correctives prises.** Cette documentation est essentielle à des fins de conformité et pour suivre les progrès réalisés au fil du temps. En suivant ces étapes, les organisations peuvent évaluer et améliorer efficacement la sécurité et la santé au travail de leurs travailleurs.

Probabilité du risque	Gravité du risque		
	Faible	Moyen	Risque élevé
Très improbable	Risque très faible	Risque très faible	Risque élevé
Improbable	Risque très faible	Risque moyen	Risque très élevé
Probable	Risque faible	Risque élevé	Risque très élevé
Très probable	Risque faible	Risque très élevé	Risque très élevé

La collaboration est indispensable à l'évaluation des risques

Le travail collaboratif sur l'évaluation des risques sur la SST dans les services sociaux implique de réunir diverses parties prenantes, notamment l'employeur, les travailleurs et leurs représentants, les experts en sécurité et les autorités compétentes, afin d'identifier, d'analyser, d'évaluer et d'atténuer collectivement les risques.

→ **Formation d'équipes multidisciplinaires**

composées de représentants de tous les niveaux et secteurs de l'organisation. Cette équipe peut comprendre des directeurs, du personnel des ressources humaines, des travailleurs de première ligne, des responsables de la sécurité et des professionnels de la santé.

→ **Identification collaborative des risques**

organiser des sessions d'identification collaborative des risques au cours desquelles les membres de l'équipe réfléchissent collectivement aux dangers et risques potentiels présents dans les services sociaux, en tenant compte des risques physiques, chimiques, biologiques, ergonomiques et psychosociaux susceptibles d'avoir une incidence sur la sécurité et la santé des travailleurs.

→ **Utilisation des différents outils et techniques d'évaluation des risques**

pour évaluer les dangers identifiés. Il peut s'agir d'évaluations qualitatives, telles que des listes de contrôle pour l'identification des dangers, ou d'évaluations quantitatives, telles que des mesures de l'exposition ou des évaluations ergonomiques.

Exemple du projet Forte

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 large base de données, la plateforme propose des mesures de prévention simples et des actions correctives à mettre en oeuvre par les employeurs.

Outils d'évaluation des risques de l'EU-OSHA

OiRA, l'outil interactif d'évaluation des risques en ligne, fournit les ressources et le savoir-faire nécessaires pour permettre aux petites organisations d'évaluer elles-mêmes leurs risques. Disponible gratuitement, l'outil OiRA propose une approche étape par étape du processus d'évaluation des risques : -identification des risques sur le lieu de travail -mise en oeuvre d'actions préventives -suivi et signalement des risques.

• RECOMMANDATION 2 •

→ Améliorer la santé physique au travail

INTRODUCTION

Définition des risques physiques

On entend par « risques physiques » :

→ **Les risques biologiques**, qui comprennent l'exposition à des agents biologiques et à des infections. L'exposition au Covid-19 est considérée comme un risque biologique, tout comme les épidémies régulières de grippe.

→ **Les risques chimiques**, qui comprennent l'exposition à des produits chimiques tels que les médicaments, mais aussi les produits de nettoyage et de désinfection.

→ **Les risques physiques** peuvent être des collisions, des glissades, des trébuchements et des chutes, mais aussi la qualité de l'air, le bruit et les températures extrêmes. Ils comprennent également les risques ergonomiques, qui surviennent lors du levage et de la manutention de personnes, du déplacement d'équipements, du travail dans des postures inconfortables, de l'exécution de mouvements répétitifs, de la position debout ou assise pendant des périodes prolongées, etc.

Selon l'EU-OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail), dans le secteur des soins de santé et des services sociaux, les problèmes de santé physique les plus fréquents sont les « problèmes osseux, articulaires ou musculaires ». Les données de l'Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) de l'EU-OSHA révèlent que les risques ergonomiques, y compris les troubles musculo-squelettiques (TMS), sont les plus fréquents. L'affection la plus fréquente pour le personnel infirmier est la lombalgie, résultant par exemple du déplacement d'équipements et de patients.

Étant donné qu'il existe un lien entre les TMS et les risques psychosociaux, l'évaluation des risques et les mesures de prévention concernant les TMS doivent être holistiques et prendre également en compte la prévention des risques psychosociaux (voir recommandation 3).

Prévention en place : les mesures ciblant les risques ergonomiques seraient prises plus souvent dans le secteur sanitaire et social que dans l'ensemble des secteurs. Toutefois, compte tenu des taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles dans ce secteur, il convient de prendre davantage de mesures pour améliorer la situation.

PROPOSITIONS D'ACTIONS

La première étape de toutes les mesures préventives est une **évaluation globale des risques** (voir recommandation 1). Cette évaluation des risques doit prendre en compte les tâches de travail ainsi que le contexte dans lequel elles sont effectuées. Par exemple, lever une charge lourde est différent selon que le travailleur doit l'effectuer avec ou sans contrainte de temps. Le contexte organisationnel peut également jouer un rôle clé.

L'évaluation des risques peut révéler des problèmes spécifiques et des mesures à prendre pour contrôler ou minimiser les risques, mais les risques physiques les plus courants et leur prévention sont mentionnés ci-dessous.

Le processus doit impliquer tous les niveaux hiérarchiques, depuis la direction générale (démontrant que le thème est important) jusqu'aux travailleurs de première ligne, qui sont les mieux placés pour savoir à quoi ressemble leur travail au quotidien (et pas seulement à la manière dont il est décrit dans la description de la fonction).

Comme pour toutes les mesures préventives, en ce qui concerne la SST, la directive-cadre de 1989 énonce les principes généraux de prévention devant être mis en oeuvre (dans l'ordre suivant) :

- 1 Éviter les risques.
- 2 Évaluer les risques qui ne peuvent être évités.
- 3 Combattre les risques à la source.

4 Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.

5 Tenir compte de l'état d'évolution de la technique.

6 Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.

7 Planifier la prévention en visant un ensemble cohérent qui intègre dans la prévention la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants au travail.

8 Prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle.

9 Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Organisation du travail

Une fois certains risques évités et les autres évalués, l'accent doit être mis sur l'organisation du travail. **La façon dont le travail est structuré est cruciale pour prévenir les accidents et les maladies à la source**, et elle garantit que les mesures préventives sont accessibles à tous. Il s'agit d'aborder des ques-

tions clés à tous les niveaux de la hiérarchie, telles que la définition claire des tâches, la fixation de délais réalistes, la fourniture d'instructions claires et l'octroi aux travailleurs d'un certain degré d'autonomie dans l'exercice de leurs responsabilités.

L'organisation du **temps de travail** est également cruciale. Par exemple, il est important d'éviter d'assigner des tâches exigeantes simultanément ou de manière répétée aux mêmes travailleurs. Il convient d'accorder des pauses ou de varier les tâches lorsque cela s'avère nécessaire. En outre, il convient d'évaluer les différents types d'unités de travail pour s'assurer que ces pratiques sont appliquées de manière efficace.

Les travailleurs de première ligne devraient être les premiers concernés, car ce sont eux qui sont le plus visiblement exposés aux facteurs de risque, tels que la manutention de personnes.

Toutefois, d'autres travailleurs sont également exposés à des risques physiques importants. Par exemple, ceux qui travaillent avec des produits chimiques de nettoyage sont non seulement exposés à des substances dangereuses, mais peuvent aussi travailler dans des positions inconfortables et effectuer des mouvements répétitifs, ce qui entraîne des troubles musculosquelettiques (TMS). Les travailleurs de bureau constituent un autre groupe à risque ; il est bien connu que le fait de passer de longues heures assis et de travailler sur un ordinateur peut entraîner des problèmes de santé liés au travail liés à la sédentarité.

Chaque travailleur est unique et peut nécessiter des adaptations ou des aménagements spécifiques, par exemple pour les travailleurs handicapés ou les travailleurs âgés (voir la recommandation 8 sur la gestion de la diversité).

Équipement

Les équipements de travail doivent être adaptés au travailleur, et non l'inverse. Cela signifie qu'ils doivent être réglables pour répondre aux besoins de l'individu. Il arrive que des équipements soient disponibles mais ne soient pas utilisés parce que les travailleurs ne les trouvent pas pratiques. Les travailleurs doivent être impliqués dans le processus afin d'évaluer si l'équipement est adapté et comment il peut être utile pour leurs tâches. En outre, une formation adéquate, en particulier une formation sur le lieu de travail, est essentielle pour garantir une utilisation correcte de l'équipement.

Toutefois, ces outils ne sont pas toujours disponibles, en particulier lorsque les services sont fournis au domicile des utilisateurs.

Formation et culture de la prévention

Si la formation des travailleurs ne permet pas toujours d'éliminer les risques, elle peut réduire considérablement la probabilité d'accidents et de dommages. Une formation régulière est essentielle pour sensibiliser les travailleurs aux risques inhérents à leur travail, en veillant à ce qu'ils comprennent les actions à éviter et les pratiques recommandées à suivre. Cette approche favorise une culture de prévention sur le lieu de travail, où tous les travailleurs contribuent activement à leur propre sécurité et à celle des autres.

Un autre moyen efficace de renforcer les efforts de prévention est de nommer des **personnes de contact** en prévention formées à cette fin. Elles peuvent dispenser des formations à leurs collègues et soutenir le maintien de bonnes conditions de travail au quotidien.

Exemple: Déplacement et manutention des personnes accompagnées (issu du [projet Forte](#))

En France, l'Institut national de recherche pour la sécurité a développé un programme de prévention pour les soignants et les soignés. Des formateurs internes forment leurs collègues à de nouvelles techniques de manutention des patients et des résidents, afin de protéger leur propre santé et de favoriser l'autonomie et le rétablissement des personnes soignées.

Contrairement aux pratiques antérieures, les travailleurs apprennent non seulement à manutentionner et à transporter correctement la personne soignée, mais aussi à le faire le moins possible et, après avoir évalué ses capacités avant chaque mouvement, à favoriser autant que possible la mobilité des personnes assistées avec l'aide éventuelle d'outils simples tels que des draps de glisse.

Après expérimentation, les formations ont permis de réduire significativement le nombre d'accidents, de maladies et d'absences et ont contribué à instaurer une culture de la prévention au sein des équipes, amenant même le personnel à suggérer des équipements et des processus liés à leurs tâches.

Qu'en est-il des cours de gymnastique, de yoga ou de pilates ?

De telles initiatives sur le lieu de travail sont de plus en plus courantes et peuvent avoir un impact positif sur la santé des travailleurs et sur leurs conditions de travail en général. Toutefois, elles ne doivent pas être considérées comme un substitut à la prévention primaire des risques. L'objectif premier doit être d'éviter et de réduire les risques. Une fois ces mesures en place, la promotion d'activités qui améliorent la santé des travailleurs et renforcent leurs muscles peut être un complément précieux.

Communication

Une approche active devrait être complétée par une communication efficace qui persuade les travailleurs des avantages personnels de ces mesures, en particulier lorsqu'ils peuvent les percevoir comme des contraintes supplémentaires (voir la recommandation 5 sur la gestion du changement). Cette démarche devrait être intégrée à un processus de gestion du changement afin de renforcer l'efficacité de la nouvelle politique.

Élaboration d'un plan d'action

Un plan d'action pour la prévention des risques physiques n'est pas un effort ponctuel, mais plutôt un processus continu. Les risques doivent être régulièrement évalués leur évaluation régulièrement mise à jour, idéalement une fois par an ou à chaque fois que des changements ou des modifications importants sont apportés au lieu de travail ou à son organisation. Des outils tels que le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) sont adaptés à la gestion efficace de ces processus.

L'identification, en amont, d'indicateurs clés est cruciale pour mesurer les progrès et déterminer les ajustements ou les actions nécessaires pour aller plus loin. L'évaluation annuelle de ces indicateurs est généralement l'approche la plus efficace.

Les indicateurs de base, mis en oeuvre de manière continue, peuvent être les suivants :

- Nombre d'accidents du travail
- Nombre de congés de maladie
- Nombre de maladies professionnelles
- Nombre de licenciements ou de retraites anticipées liés à des accidents du travail ou à des maladies professionnelles
- Résultats des enquêtes régulières sur les conditions de travail
- Le processus peut également être mesuré en vérifiant le nombre de situations de travail adaptées, le nombre de réunions avec les représentants des travailleurs, consacrées à la santé au travail.

• RECOMMANDATION 3 •

→ *Améliorer la santé mentale
au travail*

INTRODUCTION

Les risques psychosociaux liés au travail représentent un défi important pour la santé et le bien-être des travailleurs dans toute l'Union européenne. Ils touchent tous les secteurs et toutes les catégories, les travailleurs sociaux étant particulièrement vulnérables. Ces travailleurs sont souvent soumis à la pression de fortes contraintes de temps, à une surcharge de travail et à des taux élevés de violence et d'agressions verbales de la part des utilisateurs de services par rapport à d'autres secteurs. Dans le secteur de l'action sociale, les risques psychosociaux sont exacerbés par la pénurie chronique de personnel et comprennent une charge de travail élevée, une pression de fortes

contraintes de temps, des exigences émotionnelles et cognitives, la violence de tiers, le harcèlement en interne, de longues heures de travail et le travail en horaires décalés, souvent sans disposer de suffisamment de temps, de compétences, de contrôle sur leurs tâches ou de soutien social.

Selon l'EU-OSHA, les facteurs de risques psychosociaux sont les domaines de travail qui peuvent causer des dommages mentaux ou physiques, principalement en raison de la planification et de la gestion du travail et/ou des contextes sociaux et organisationnels du travail.

Voici quelques exemples de risques psychosociaux :

- Violence et harcèlement par des tiers, brimades, discrimination
- Charge de travail élevée et contrainte de temps
- Déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Exigences émotionnelles (par exemple, gestion des émotions lors d'événements traumatisants)
- Exigences cognitives (par exemple, multi-tâches, tâches nécessitant une concentration totale)
- Manque de clarté des rôles, conflit de rôles, communication inefficace
- Travail en horaires décalés, heures de travail irrégulières, longues heures de travail, service de garde
- Travail isolé, occupation d'un métier non conventionnel
- Insécurité de l'emploi et des revenus
- vManque de participation, manque de contrôle sur le travail, manque de soutien de la part des collègues ou du responsable hiérarchique
- Absence de retour d'information positif ou de satisfaction au travail

Selon les données de l'ESENER en 2019, la plupart des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail, tels que la manutention de patients difficiles et les longues heures de travail, ont augmenté. Les femmes sont plus fréquemment confrontées à ces risques que les hommes, tandis que les jeunes travailleurs font état de contraintes de temps et de surcharges de travail moins importantes. La pandémie de COVID-19 a exacerbé ces problèmes, augmentant l'anxiété, le stress, la dépression, l'épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale chez les travailleurs du secteur de la santé et des services sociaux. L'enquête *Le pouls de la SST de 2022* a révélé que plus de 40 % de ces travailleurs ont fait état d'un stress professionnel accru en raison de la pandémie, bien qu'environ la moitié d'entre eux aient noté qu'il était également plus facile de discuter du stress et de la santé mentale au travail.

La prévention et la gestion des risques psychosociaux constituent un défi en raison de la diversité des approches nationales et de la nature sensible de ces questions.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

Tous les employeurs devraient identifier les situations susceptibles d'entraîner des risques psychosociaux sur le lieu de travail, définir les risques et les évaluer. Cela devrait les aider à élaborer des plans d'action conformément aux 9 principes mentionnés par la directive de 1989 (voir recommandation 2).

En mettant en oeuvre les recommandations ci-dessous, les organisations du secteur social et médico-social pourraient mieux prévenir et gérer les risques psychosociaux, favorisant ainsi la santé, le bien-être et la productivité de leur personnel. La réalisation d'entretiens annuels ou semestriels avec les travailleurs et leurs responsables hiérarchiques permet aux travailleurs d'exprimer leur satisfaction au travail, de discuter de leurs besoins et de faire part de leurs souhaits en matière de formation. Cette mesure de base devrait être complétée par au moins quelques-unes des pratiques suivantes.

1 Évaluation des risques : Évaluez et surveillez régulièrement les risques psychosociaux tels que la charge de travail, les contraintes de temps, les exigences émotionnelles, les exigences cognitives, le travail en horaires décalés, l'insécurité de l'emploi et le manque de soutien. Voir thème 1.

2 Formation et sensibilisation : Proposez à la direction et aux travailleurs des formations sur la reconnaissance, la gestion et la prévention des risques psychosociaux, y compris la résolution des conflits et la gestion du stress.

3 Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : Encouragez les horaires de travail flexibles, le télétravail et les pauses régulières pour réduire le stress et l'épuisement professionnel. Voir thème 4.

4 Soutien social : Favorisez une culture de soutien par le biais d'un travail d'équipe et en incluant des groupes de soutien entre pairs, une communication ouverte et l'accès à des services de conseil.

5 Utilisation de la technologie : Utilisez les outils numériques pour la gestion du stress, le conseil et les soins personnels des travailleurs sociaux.

6 Culture du bien-être : Promouvez la santé mentale et le bien-être par des programmes d'accompagnement des travailleurs, des activités de bien-être et la reconnaissance des réussites.

7 Traitement des obstacles : Identifiez et relevez les défis tels que la réticence à discuter des problèmes, le manque d'expertise et les normes culturelles qui normalisent le stress.

8 Amélioration continue : Évaluez et améliorez régulièrement la gestion des risques psychosociaux en fonction du retour d'information, des changements sur le lieu de travail et des meilleures pratiques.

9 Prévention du harcèlement : Mettez en oeuvre et appliquez des politiques de lutte contre le harcèlement, formez à la reconnaissance et à la dénonciation du harcèlement et établissez des conséquences claires pour les auteurs de ces actes.

10 Bilans de santé : Veillez à ce que les bilans de santé débouchent sur des actions en offrant un soutien et des interventions aux travailleurs stressés et en s'attaquant aux causes profondes.

• RECOMMANDATION 4 •

→ *Former les cadres à la prévention des risques liés à la SST*

INTRODUCTION

Les thèmes déjà abordés (évaluation des risques, santé psychologique et prévention des risques physiques) sont trois pièces du puzzle de la SST. Un puzzle qui, une fois assemblé, pourrait permettre d'éviter de nombreux problèmes. Parmi les nombreux défis que les employeurs des services sociaux doivent relever concernant le présent et l'avenir de leur organisation, il est vital de veiller à ce que les travailleurs travaillent dans un environnement sain et sûr. Cet environnement doit leur permettre de développer leur potentiel en toute sérénité. La SST joue un rôle crucial à cet égard, et les directeurs sont indispensables dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique globale de santé et de sécurité au travail.

Peu de formations initiales destinées aux directeurs comportent des volets spécifiques sur la sécurité et la santé au travail (SST). L'enquête ESENER de 2019 révèle que dans tous les secteurs, la gestion des risques psychosociaux est compliquée par des facteurs tels que le manque de sensibilisation de la direction et du personnel, la réticence à discuter ouvertement de ces questions et le manque d'expertise ou de soutien spécialisé.

La portée de la SST, y compris les aspects juridiques, éthiques et d'efficacité, n'est pas toujours comprise ou reconnue par les directeurs, qui ont davantage connaissance des risques physiques, plus faciles à détecter.

Deux modèles théoriques soulignent l'importance des directeurs et la manière dont leurs actions peuvent influencer l'atmosphère de travail et le bien-être au travail :

→ **Dans le modèle JD-R (modèle des exigences et des ressources professionnelles)**, les directeurs jouent un rôle crucial dans l'optimisation de l'équilibre entre les exigences et les ressources professionnelles.

→ **Le climat de sécurité psychosociale (CSP)** se compose de quatre éléments : Engagement de la direction, Priorité de la direction, Communication organisationnelle, Participation organisationnelle. Le responsable hiérarchique joue ici un rôle crucial dans le maintien du respect des réglementations et des normes en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail.

PROPOSITIONS D'ACTION



Régulation

pour intégrer la prévention dans la gestion quotidienne



Outils

pour utiliser un ou plusieurs outils pour appliquer des mesures préventives



Sensibilisation

pour acquérir des connaissances sur la SST et la prévention sur le lieu de travail

Dans le contexte de la SST, les différents niveaux de gestion, tels que la haute direction, les responsables hiérarchiques, les responsables RH et les professionnels de la sécurité, requièrent des degrés divers de sensibilisation et de formation.

La figure conçue par l'*Anact* (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) propose 3 niveaux.

Il peut être efficace de commencer par un vaste programme de sensibilisation, puis de passer à des modules de formation plus ciblés, car les besoins de formation en matière de SST englobent un large éventail de sujets.

Quelques principes pédagogiques :

→ Recherche-action : rapprocher les mondes de la recherche et du travail afin d'étudier et de résoudre simultanément un problème.

→ Une formation collective et collaborative, permettant l'analyse de situations réelles, les solutions proposées par les pairs et la création d'un réseau et de ressources collectives élaborées. Elle contribuerait également à lutter contre les phénomènes de « solitude du manager ».

→ Alternance de sessions dans l'organisme de formation et dans l'entreprise. Il est important de considérer que la formation n'est pas un processus ponctuel et unique mais un processus continu en fonction de l'évolution des besoins afin d'affiner et d'actualiser continuellement les connaissances.

Contenu

Examinez deux types de compétences : celles qui sont spécifiquement liées à la SST et celles qui sont associées au leadership dans le contexte de la SST.

Compétences liées à la SST

→ **Législation** européenne, nationale et sectorielle, droits et obligations des employeurs et des travailleurs. Personnes impliquées dans la prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise (Conseil Social et Economique, Conseil d'entreprise, organisations syndicales).

→ **Connaissance des risques spécifiques en matière de SST dans les services sociaux** (professions fondées sur les relations humaines, la violence, l'absence de perspectives de carrière, les conditions de travail parfois médiocres et les effets potentiels du manque de personnel, etc.) et des conséquences pour les utilisateurs des services, les travailleurs, l'organisation. Informations et études en ligne, principales organisations nationales ou régionales travaillant sur la SST et capables de fournir des informations ou des outils.

→ **Processus de prévention des risques** : évaluation, plan d'action, mise en oeuvre, risques consécutifs aux actions entreprises. Mettez l'accent sur les risques psychosociaux, qui peuvent être plus difficiles à identifier.

Le leadership dans le contexte de la SST

→ **Le leadership** consiste à concevoir, planifier et mettre en oeuvre des mesures visant à assurer le bon fonctionnement de l'organisation, à avoir un impact social positif et à préserver notre environnement. Le leadership, c'est aussi l'accompagnement, l'orientation, la direction et l'encouragement du personnel.

→ **Organisation du travail** : équilibrer la demande et les ressources, contrôler la charge et la répartition du travail, fournir l'équipement adéquat pour éviter les risques physiques, comment et où trouver les ressources nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique de SST.

→ **Dans le cadre du dialogue social** : comment mettre en place des groupes de travail avec les travailleurs et leurs représentants pour proposer des outils d'analyse et de construction d'indicateurs pertinents et opérationnels

en matière de SST, pour définir le plan stratégique de prévention des risques, pour prioriser les actions et proposer des accords.

→ **Organisation de formations à la prévention pour tous les travailleurs** : formations internes et/ou externes, collectives/collaboratives et/ou individuelles, formations théoriques et formations plus pratiques sur le terrain, courtes mais régulières et éventuellement sur des thèmes spécifiques.

→ **Apprendre à repérer les signaux de faiblesse** tels que la fatigue des travailleurs, un moral en berne, des conflits fréquents, une hausse de l'absentéisme, des changements de comportement, des signes de harcèlement. L'atmosphère de l'organisation doit servir de soutien aux travailleurs, en leur offrant la sécurité de l'emploi et son développement pour minimiser les risques liés à la SST.

→ **Apprendre les concepts et les outils de gestion du changement, communiquer** avec les travailleurs, les faire adhérer au projet. Partager avec eux les résultats d'études et d'enquêtes.

→ Au sens le plus large : il existe de nombreux experts dans le domaine de la SST, et les directeurs ne doivent pas hésiter à faire appel à eux pour résoudre des situations difficiles sur le lieu de travail ou pour mettre en place un processus de SST.

Il convient de garder à l'esprit que les cadres sont également des travailleurs. Ils portent la responsabilité de toutes sortes de problèmes au sein de la structure qu'ils gèrent, ce qui peut être une source importante de stress. Il est donc essentiel qu'ils s'intègrent dans le processus et qu'ils répondent à leurs propres besoins.

• RECOMMANDATION 5 •

→ *Gérer le changement*

INTRODUCTION

Les services sociaux sont influencés par des changements sociétaux plus larges et subissent de manière significative les effets transformateurs des grandes tendances. Ces changements doivent être abordés par une mise en oeuvre pratique au niveau de l'organisation.

La gestion du changement est un outil de gestion caractérisé par un leadership qui donne aux professionnels la possibilité de développer et d'appliquer leurs différents styles, opinions et idées. Elle les encourage à proposer des solutions et à partager leurs expériences,

apportant ainsi des connaissances précieuses à l'organisation. Une raison importante pour mettre en oeuvre la gestion du changement dans les services sociaux est la transformation de l'offre de services. Il s'agit aussi des transitions numérique et écologique, l'augmentation progressive de l'utilisation des plateformes de services, les pénuries de personnel ou le vieillissement de la population. On observe également une tendance à l'individualisation de l'accompagnement, combinée au souhait de bénéficier de services à domicile plutôt qu'en établissement.

PROPOSITIONS D'ACTIONS

Si les travailleurs ne sont pas impliqués dans le processus de changement dès le départ, cela peut entraîner des problèmes tels que la crainte de ne pas répondre aux nouvelles exigences ou une aversion au changement. Cela peut avoir un impact négatif sur leur bien-être psychologique, ce qui peut entraîner une baisse des performances et de l'efficacité au travail. En outre, le fait d'exclure les travailleurs du processus de changement peut saper la confiance au sein de l'organisation.

Pour mettre en oeuvre avec succès les processus de changement au sein des organisations, la gestion du changement doit d'abord se concentrer sur le soutien et la collaboration. Cela implique l'organisation de séminaires, de

formations, d'instructions, de communication et de compréhension, ainsi que la collaboration et le développement de plans d'action. Ces efforts contribuent à promouvoir les compétences des cadres et des salariés, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail.

Au cours de la **première phase (déblocage)**, toutes les personnes concernées doivent être préparées au processus de changement, afin de vaincre les réticences et préparer le terrain. Tout au long du processus, accordez de l'importance aux craintes que les travailleurs peuvent formuler à l'idée de changer leurs activités et processus habituels, et répondez à ces craintes.

Au cours de la **deuxième phase (changement)**, les personnes concernées reçoivent une formation liée aux nouvelles activités par le biais de diverses méthodes, notamment des sessions de formation et des ateliers.

La **troisième phase (consolidation)** se concentre sur l'intégration des nouveaux processus ou technologies sur le lieu de travail afin qu'ils deviennent routiniers et habituels.

Nous mettons ci-dessous en évidence deux défis auxquels les services sociaux sont actuellement confrontés. Il est important de rappeler que la gestion du changement est un outil qui peut également faciliter la résolution d'un large éventail d'autres défis organisationnels, tels que la réorganisation des services et l'évolution vers une prestation de services plus personnalisée et moins institutionnelle.

Transition écologique

Si la réalisation d'une transition écologique et la protection du climat ne semblent pas être un objectif primordial pour les services sociaux, ces derniers sont considérablement impactés par ces objectifs. La nécessité d'une transition écologique dans le secteur des services sociaux découle de divers facteurs, notamment de vastes objectifs de réduction (notamment européens) et de réglementations nationales spécifiques (par exemple, le tri obligatoire des déchets). Les services sociaux doivent également contribuer à la protection du climat et aux engagements en matière de durabilité. La gestion du changement peut être utilisée pour relever efficacement ces défis au niveau organisationnel.

Par exemple, la mutuelle Arbeiterwohlfahrt, AWO en Allemagne s'est engagé volontairement à atteindre la neutralité climatique pour l'AWO et l'ensemble de ses installations et services d'ici à 2040.

Afin de mettre en oeuvre ces changements avec succès, elle conseille de prendre en compte les aspects suivants :

Sensibilisation des directeurs et des travailleurs

→ Communication efficace : Engagez-vous auprès de toutes les personnes concernées, car la communication est essentielle à la réussite.

→ Démontrez les avantages : Persuadez les travailleurs et les directeurs des avantages des mesures et motivez-les à y participer.

→ Implication collaborative : Impliquez les directeurs et les travailleurs dans le processus de planification, car la transition écologique concerne tout le monde.

→ Célébrez les réussites : Promouvoir et célébrer les mesures mises en oeuvre avec succès afin de renforcer le soutien et l'engagement en faveur des initiatives futures.

Répartition claire des rôles

→ Définissez les rôles et les responsabilités

→ Mettez en place une équipe de projet et de groupes de travail ouverts à tous

→ Sélectionnez un responsable hiérarchique engagé, motivé et compétent, doté des connaissances adéquates, d'un véritable engagement, d'excellentes compétences interpersonnelles, d'une personnalité et de disponibilité.

Finances

→ Fournissez des ressources financières suffisantes

→ Utilisez les programmes de financement pour la transition écologique

Gestion du temps

→ Élaborez et mettez en oeuvre des calendriers : Collaborez avec toutes les parties concernées pour créer et respecter des calendriers afin d'assurer la réussite de la mise en oeuvre des mesures.

→ Contrôlez les progrès : Suivez et examinez l'état d'avancement de la mise en oeuvre à intervalles réguliers en échangeant des informations avec les personnes concernées.

Amélioration continue

→ Mettez en place un système de gestion environnementale : Introduisez un système d'amélioration continue de la transition écologique. Ce système permettra de gérer hiérarchiquement l'impact sur l'environnement et d'évaluer et d'améliorer en permanence les performances environnementales.

→ La gestion du changement dans le cadre de la transition écologique peut également renforcer la cohésion et la motivation des travailleurs. De nombreux professionnels sont désireux de contribuer positivement à façonner l'avenir et recherchent des employeurs qui font preuve d'innovation et d'engagement en faveur du développement durable.

Transition numérique

Comme mentionné précédemment, le développement des compétences est crucial pour une gestion efficace du changement. L'utilisation de solutions de technologies numériques dans la prestation de services sociaux est devenue de plus en plus importante ces dernières années, notamment à la suite de la pandémie de Covid-19. Aujourd'hui, l'utilisation professionnelle de logiciels, de smartphones et de tablettes est assez courante.

En outre, l'utilisation de la télémédecine et de la téléassistance, des technologies d'assistance et des aides au transport et au levage

devient de plus en plus courante. Ces technologies visent à aider les personnes ayant besoin d'un accompagnement à vivre de la manière la plus indépendante possible. Les solutions numériques dans les services sociaux offrent également des possibilités de soins et d'accompagnement à distance. Leur mise en oeuvre devrait être conçue en collaboration pour améliorer l'organisation du travail, optimiser les processus, offrir des conseils en ligne et établir des plateformes en ligne pour la prestation de services. Cette tendance met en évidence la nécessité d'une formation continue et d'une gestion efficace du changement pour que ces avancées soient perçues comme des opportunités plutôt que comme des fardeaux pour les professionnels.

Il est essentiel que les travailleurs aient la possibilité et le soutien nécessaires pour s'adapter aux nouvelles conditions engendrées par les avancées technologiques. Étant donné qu'ils seront les utilisateurs finaux, il est essentiel d'**impliquer les travailleurs dès le départ**. Au-delà des cours de formation traditionnels, il convient d'utiliser des outils d'apprentissage numériques innovants et intuitifs, tels que de courtes vidéos explicatives, des contenus pédagogiques avec des quiz et des applications d'apprentissage. Les employeurs devraient également soutenir l'apprentissage indépendant et le partage des connaissances entre pairs (apprentissage sur le tas). Répondre aux inquiétudes concernant les compromis potentiels sur la qualité des soins est un défi majeur auquel la gestion du changement doit s'attaquer.

• RECOMMANDATION 6 •

→ *Prévenir la désinsertion professionnelle
et réinsérer les travailleurs*

INTRODUCTION

Le secteur des services sociaux est confronté à des risques importants de désinsertion professionnelle et à des défis en matière de réinsertion professionnelle.

La désinsertion professionnelle fait référence à la perte d'activité professionnelle due à des problèmes de santé physique ou mentale ou à un handicap. Ce phénomène se développe souvent progressivement, en commençant par une baisse de l'engagement au travail et du bien-être qui peut passer inaperçue jusqu'à ce qu'elle devienne grave. Elle n'est pas causée par un incident spécifique isolé, mais plutôt par une situation qui se développe progres-

sivement en raison de problèmes non résolus qui n'ont pas été traités au fil du temps. Elle peut se manifester par des changements de comportement, des absences de courte durée, un manque d'intérêt pour le travail, des problèmes familiaux, une toxicomanie, etc.

La réinsertion professionnelle désigne la reprise de l'activité professionnelle de tout travailleur après une période d'incapacité de travail due à une absence de longue durée, qu'elle soit liée à une maladie ou à un handicap, qu'elle soit d'origine professionnelle ou non, et ce dans toutes les formes d'emploi (à temps partiel, à durée déterminée ou autre).

PROPOSITIONS D'ACTIONS

Les propositions appellent à l'adoption d'une politique de l'emploi proactive comme mesure de prévention de la désinsertion professionnelle et à la mise en oeuvre d'une gestion efficace du retour à l'emploi, car l'absence de ces deux conditions peut conduire à de nouvelles pénuries de personnel.

Mesures de prévention de la désinsertion professionnelle

Ces mesures concernent à la fois l'environnement de travail (culture organisationnelle, conditions physiques de travail) et la sphère individuelle (santé, état physique ou mental, histoire personnelle et situation de vie).

Les organisations doivent mettre en place des mesures structurelles, élaborées après consultation des professionnels ou de leurs représentants, afin de garantir une gestion proactive des ressources humaines et des mesures personnalisées. Ignorer ces questions soulève non seulement des problèmes juridiques et éthiques concernant le bien-être des travailleurs, mais nuit également à la capacité du secteur à fournir des soins de santé de qualité aux populations vulnérables.

Mesures RH proactives

→ **Communiquez sur les risques et les politiques en matière de santé** : Informez les travailleurs des risques potentiels pour la santé et de la politique de l'organisation en matière de congés de maladie lors du recrutement et fournissez des mises à jour annuelles sur la politique.

→ **Planifiez des évaluations régulières** : Planifiez des évaluations médicales et psychologiques de routine qui adoptent une approche holistique et pluridisciplinaire,

en intégrant le retour d'informations d'un médecin du travail, des enquêtes auprès des travailleurs et des entretiens de performance et de carrière. Analysez les résultats et mettez en oeuvre les actions correctives nécessaires.

→ **Développez des systèmes d'alerte précoce** : Mettez en place des systèmes permettant de détecter et de signaler les signes précoces de problèmes, tels qu'une augmentation du nombre de jours de congé de maladie, une plus grande rotation du personnel, des accidents du travail ou des licenciements à la suite d'absences de longue durée liées à des problèmes de santé.

→ **Proposez des mesures de promotion de la santé** telles qu'une alimentation saine, une activité sportive et la promotion de l'ergonomie.

→ **Mettez en place des procédures de gestion des conflits à plusieurs niveaux** : Mettez en place des procédures pour traiter les conflits et les comportements inacceptables en nommant un médiateur indépendant qui n'est pas impliqué dans le conflit.

→ **Sensibilisez les responsables hiérarchiques** : Formez les responsables hiérarchiques à reconnaître les signes de désengagement vis-à-vis des tâches, des collègues et des processus. Mettez rapidement en place des solutions appropriées pour résoudre ces problèmes.

→ **Anticipez les départs temporaires** : Préparez-vous à d'éventuels départs temporaires en envisageant divers scénarios, tant au niveau général qu'au niveau de l'équipe. Cette planification doit viser à minimiser les perturbations organisationnelles et à soutenir l'équipe restante. Élaborez des stratégies pour gérer les absences de courte durée avec des remplaçants temporaires et les absences plus longues avec des mesures de remplacement.

Mesures organisationnelles

→ Réfléchissez à la refonte de l'organisation du travail en passant d'une structure départementale (axée sur les tâches) à une structure de **travail en équipe** (axée sur l'utilisateur du service). Vous pourriez opter pour de petites équipes semi-autonomes (unités autorégulées avec des tâches complètes).

→ Élaborez des **plans d'affectation du personnel**, avec la participation des travailleurs, qui permettent la mobilité interne entre les équipes. Cela nécessite un planificateur RH centralisé, en réseau interne et doté d'une vue d'ensemble. Il peut s'avérer nécessaire ou plus approprié que cette personne soit externe. La planification devrait inclure d'autres formes de congé de longue durée (congé parental, congé d'études, congé pour soins palliatifs, etc.)

→ **Faites correspondre les fonctions à la motivation intrinsèque** (contenu, compétences et intérêts) et équilibrez les exigences de la fonction (charge de travail, complexité) avec le niveau de contrôle (autonomie, auto-efficacité, soutien, communication, rythme de travail abordable, instructions suffisantes).

→ Mettez en oeuvre des **objectifs transparents** ou des cibles et favorisez l'égalité de traitement.

→ Prêtez attention à la **charge administrative numérique** en maintenant la saisie des données à un niveau simplifié ou en adaptant les outils numériques qui, trop souvent, augmentent la charge de travail au lieu de la réduire. Impliquez les personnes dans la conception afin que le produit final soit pertinent et facile à utiliser. Veillez à ce qu'elles soient formées et qu'elles aient confiance en elles pour les utiliser. Envisagez d'utiliser des applications sur les téléphones portables ou d'enregistrer les messages, pour réduire la saisie au clavier.

→ Veillez à ce que les horaires de travail respectent au mieux l'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée**.

→ Mettez en place un **processus de communication sûr**, avec des canaux permettant aux travailleurs de partager des informations avec la hiérarchie sur la détérioration de la situation. Les organisations seront mieux préparées à identifier ces signes lorsqu'elles créeront un climat sûr de communication ouverte (non menaçante ; pas de tabou sur la mobilité professionnelle interne/externe).

Mesures individualisées

→ **Organisez régulièrement des réunions d'évaluation de la fonction** afin de déterminer et de comprendre les motivations, les attentes et les aspects d'insatisfaction du personnel.

→ Encouragez les travailleurs à informer le médecin du travail de tout problème de santé ou de tout handicap.

→ Soyez attentif aux signes soudains de désengagement ou de malaise et organisez immédiatement une réunion d'évaluation personnelle. Déterminez les problèmes de santé physique ou mentale sous-jacents. Si des signes de problèmes de santé physique ou mentale sont identifiés, envisagez des solutions sur mesure convenues d'un commun accord.

→ Traitez les incidents liés à des comportements négatifs de la part de collègues, de la direction, d'utilisateurs de services ou d'autres personnes par le biais de la supervision et de discussions sur le comportement négatif. Soutenez les actions appropriées pour **faire cesser le comportement** et offrez une formation au personnel pour qu'il puisse faire face à ces comportements.

Mesures visant à assurer la réinsertion professionnelle

Faciliter une réinsertion réussie aide les organisations à retenir leur personnel expérimenté, à réduire les taux de rotation et à atténuer le problème persistant de la pénurie de personnel. Une réinsertion réussie du personnel revenant après une absence de longue durée peut être obtenue en mettant en oeuvre les mesures suivantes, conçues et convenues en collaboration avec le travailleur :

→ Si cela s'avère approprié et possible, organisez un **entretien de départ provisoire** en mettant l'accent sur les causes liées au travail et les perspectives de retour.

→ **Montrez votre soutien pendant l'absence.** Contactez la personne absente (si elle est d'accord) dès le début et maintenez une communication régulière. Apportez un soutien moral, des informations sur les questions pratiques et juridiques (droits, revenus, etc.) et préparez son retour. Les services doivent définir la personne de contact (médecin, psychologue, directeur, superviseur, etc.) et la fréquence des contacts en fonction de la raison de l'absence. Déterminez la durée prévue de l'absence du travailleur, discutez des solutions susceptibles de raccourcir la période d'absence et planifiez conjointement le retour au travail. Veillez à ce que les noms et les numéros des personnes de contact soient mis à jour.

→ **Désignez un responsable de la réinsertion et créez un plan de gestion** pour garantir une réinsertion réussie. Il peut s'agir d'un membre des RH, de la personne de contact spécifique ou d'une approche plus spécifique (par exemple, un conseiller interne/externe ou une approche managériale).

→ **Adaptez le scénario de retour** aux circonstances de l'absence si elles sont connues (événement de la vie, par exemple la naissance

d'un enfant, ou lié au travail, par exemple un épuisement professionnel). Déterminez le besoin de soutien, de changement de poste ou d'adaptation en discutant au préalable avec le travailleur. Respectez la confidentialité et le caractère volontaire des changements.

→ **Préparez le retour** de manière individualisée, en élaborant un plan de gestion en collaboration avec d'autres personnes, par exemple :

- Entretenez-vous avec le médecin du travail. Tenez compte de la nécessité d'un suivi et d'une assistance médicale, ainsi que de la nécessité d'adapter les horaires et les postes de travail, et de prévoir une assistance pour le transport.

- Entretenez-vous avec le responsable hiérarchique. Examinez la nécessité de faire la réinsertion dans la même fonction ou une fonction comparable, une fonction adaptée, une fonction à temps partiel ou la nécessité d'une réaffectation interne. Examinez la nécessité d'aménagements sur le lieu de travail, d'adaptation des tâches, de soutien et d'assistance. Examinez la nécessité d'un recyclage ou d'une réinsertion progressive.

- Soutenez les collègues directs et les équipes. Examinez la charge de travail globale pour faciliter le retour. Réétudiez la répartition des tâches et les horaires de travail.

→ **Mettez en oeuvre des mesures de soutien au retour** en fonction du plan de gestion de la réinsertion. Apportez un soutien interne en impliquant les responsables hiérarchiques, les collègues et/ou les professionnels de la santé. Veillez à ce que les horaires de travail respectent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

• RECOMMANDATION 7 •

→ *Équilibrer vie professionnelle
et vie privée*

INTRODUCTION

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (EVP) consiste à trouver une combinaison saine entre le travail et la vie personnelle, ce qui conduit à une plus grande satisfaction et à la qualité de vie au travail. Il est important pour améliorer le bien-être au travail et constitue également un élément clé de la responsabilité d'une entreprise à l'égard de ses travailleurs. Plusieurs initiatives européennes traitent de l'EVP :

- Directive concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (2019),
- Stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025,
- Stratégie européenne en matière de « care » (2022),
- Résolution du Parlement européen sur le télétravail et le droit à la déconnexion(2021).

Ces initiatives sont principalement axées sur le soutien à la vie familiale, à la parentalité, à l'égalité d'accès au travail et à l'équilibre entre les hommes et les femmes. Il est important de rappeler que dans le secteur des services sociaux, plus de 80 % des travailleurs sont des femmes. De nombreuses études montrent que les femmes supportent souvent une charge mentale plus lourde, en particulier dans des domaines tels que la garde des enfants, les décisions parentales et d'autres responsabilités de soins, comme les soins informels à long terme. Ce déséquilibre peut entraîner des conséquences négatives pour les femmes, notamment une augmentation du stress, un manque de satisfaction dans la vie et dans les relations, ainsi qu'un impact négatif sur leur carrière.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut varier considérablement d'une personne à l'autre, car chacun a des besoins et des priorités qui lui sont propres. Il n'existe pas de modèle unique pour y parvenir, et l'équilibre ne signifie pas nécessairement partager le temps de manière égale entre le travail et la vie privée.

Des mesures peuvent être prises à la fois collectivement et individuellement, l'employeur en étant le premier responsable. Toutefois, l'engagement des travailleurs est crucial pour la réussite de ces efforts.

1 Restez bien informé sur les initiatives européennes et les cadres juridiques nationaux concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (EVP) et veillez à leur mise en oeuvre (par exemple, le congé parental et le congé pour aidants, le congé pour le second parent, etc.).

2 Élaborez une stratégie EVP qui réponde aux besoins des travailleurs et des bénéficiaires. Il s'agit notamment:

- de réaliser une enquête interne pour évaluer la satisfaction au travail et les niveaux de stress (idéalement, cette enquête devrait être réalisée chaque année pour suivre les progrès au fil du temps).
- d'évaluer le sentiment d'appartenance, les besoins et les attentes des travailleurs. Encourager activement les travailleurs à participer et à apporter des idées d'amélioration.
- de travailler avec les représentants des travailleurs pour évaluer les problèmes

récurrents, les sentiments de déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle et hiérarchiser les actions que l'entreprise proposerait.

- de convaincre les partenaires de gouvernance et de financement de l'importance d'une stratégie EVP.
- de proposer un plan pluriannuel tenant compte des besoins de tous les travailleurs et de ceux qui se trouvent dans des situations particulières (aidants).

Quelles actions et quels types d'organisation du travail peut-on inclure dans un tel plan ? Le plan devra répondre à des besoins divers, en fonction de l'individu, de la situation de l'employeur, de la dynamique locale et des besoins des utilisateurs des services. Voici quelques éléments possibles :

→ Une politique claire qui établit des limites strictes entre le travail et la vie privée. Cela peut impliquer :

- de limiter le nombre d'heures de travail par jour ou par semaine.
- d'assurer des pauses régulières au cours de la journée de travail.
- d'encourager les travailleurs à laisser leur travail au bureau et à ne pas l'apporter à la maison.
- de mettre en oeuvre des mesures qui soutiennent le droit à la déconnexion, en veillant à ce que les travailleurs ne soient pas tenus de répondre à des communications liées au travail en dehors des heures de travail.

Flexibilité

Il peut s'agir de proposer des horaires de travail flexibles, des options de travail à distance, de permettre aux professionnels de faire part de leurs souhaits en termes de plages de travail ou de périodes de vacances, et de partager les heures de travail les plus contraignantes pour la vie familiale.

Le modèle de planification des tâches de SERVICE MENSCH GmbH en Autriche, qui se concentre sur le secteur des soins à domicile, en est un exemple :

Élaboration d'un nouveau modèle de planification des tâches qui prend en compte les besoins et souhaits des employés concernant l'allocation, la durée et la répartition du temps de travail ainsi que la situation de vie personnelle.

*« **Modèle du matin** » : Du lundi au vendredi, le matin, pas de travail le soir et le week-end.*

*« **Modèle temps libre** » : travail le moins de jours possible (donnant droit à plus de plus longues périodes de congés et à des primes pour travail des week-ends).*

*« **Modèle Équipe de remplacement** » pendant les vacances ou pendant les absences planifiées à l'avance.*

→ En raison de la nature du travail social, qui repose largement sur des interactions en face-à-face, le télétravail ne peut pas être la norme. Toutefois, pour certaines fonctions, il peut être proposé au moins une partie du temps, offrant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée aux travailleurs qui préfèrent ce régime.

→ Intégrez le travail à temps partiel et **d'autres options de travail flexibles** dans les parcours de carrière, en veillant à ce que les travailleurs qui profitent de ces options ne soient pas pénalisés.

→ Facilitez la mise en place de **systèmes de soutien continu** pour la prise en charge de la famille (enfants, personnes handicapées, parents âgés) afin que les travailleurs puissent s'engager pleinement dans le monde du travail sans avoir à se préoccuper, par exemple, de la prise en charge des enfants après l'école.

→ Apportez un soutien aux **travailleurs qui re-viennent** d'un congé de maladie, d'un congé de maternité ou d'un congé parental, ou qui passent d'un poste à temps partiel à un poste à temps plein.

→ **Gestion du temps** : Il s'agit de la capacité à gérer efficacement son temps en utilisant un éventail de compétences, d'outils et de techniques pour gérer les tâches, les projets, les objectifs et les calendriers. Les travailleurs devraient recevoir une formation adéquate pour utiliser ces outils, car il existe de nombreuses techniques permettant d'organiser efficacement leur temps.

→ **Créez un système de soutien :**

- Sur le lieu de travail : analyse de la pratique professionnelle
- En dehors du lieu de travail : soutien d'un expert (pour lutter contre le stress, l'épuisement professionnel, les addictions...)

• RECOMMANDATION 8 •

→ Gérer la diversité et l'égalité femmes-hommes

INTRODUCTION

La gestion de la diversité est définie comme « l'approche proactive et stratégique adoptée par les organisations pour valoriser et exploiter la diversité des origines, des perspectives, des talents et des expériences de leurs salariés, dans le but d'améliorer les performances et l'efficacité de l'organisation. Elle implique la création d'un environnement de travail inclusif qui respecte et apprécie les différences individuelles ».¹

Les différentes formes de diversité comprennent la « race prétendue », le sexe, l'appartenance ethnique, l'âge, les capacités et la religion des travailleurs et des utilisateurs de services.

La gestion hiérarchique de la diversité permet de traiter les points suivants :

→ **Stéréotypes et préjugés** : les stéréotypes et les préjugés préexistants peuvent conduire à un traitement inéquitable et entraver la progression des individus issus de groupes sociaux différents.

→ **Obstacles à la communication** : les différences de langue, de style de communication et de normes culturelles peuvent créer des malentendus et entraver une collaboration efficace.

→ **Résistance au changement** : certaines personnes peuvent être réticentes à adopter des initiatives en faveur de la diversité, les considérant comme inutiles ou perturbant les normes établies.

→ **Les préjugés implicites** : les préjugés inconscients peuvent influencer la prise de décision, de l'embauche aux promotions, et entraîner un traitement inégal des travailleurs.

→ **Mesures de pure forme** : approche superficielle de la diversité, dans laquelle les personnes appartenant à des groupes sous-représentés sont incluses uniquement pour leur apparence, sans bénéficier d'opportunités significatives ou d'une véritable voix.

¹Cox, T. (1991): *The Multicultural Organization*.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1991.4274675>

→ **Les besoins diversifiés des travailleurs**, qui découlent des différentes étapes de la vie, doivent être pris en considération. D'une part, le personnel des services sociaux vieillit, avec tous les problèmes physiques et psychologiques connus, tels que les TMS et autres, d'autre part, le secteur éprouve de nombreuses difficultés à attirer de jeunes professionnels.

→ **Intersectionnalité** : selon le réseau des Nations-unies sur la discrimination raciale et la protection des minorités, « L'intersectionnalité est un concept et cadre théorique qui facilite la reconnaissance des façons complexes dont les identités sociales se chevauchent et créent des expériences combinées de discrimination et des formes concomitantes d'oppression fondées sur deux ou plusieurs motifs,

tels que l'identité ou l'expression de genre, le sexe, l'orientation sexuelle, l'ethnicité, la caste, l'ascendance ou le statut héréditaire, l'âge, la classe sociale, le handicap ou l'état de santé. »

→ **Une grave pénurie de personnel**, dans un secteur fortement marqué par un déséquilibre entre le nombre d'hommes et de femmes, qui pourrait être mieux traité en considérant le personnel potentiel dans toute sa diversité.

→ **Personnes accompagnées** issues de milieux culturels différents.

En appliquant les points ci-dessus, on crée ainsi des environnements sûrs et inclusifs où tous les travailleurs et les utilisateurs de services se sentent respectés et valorisés.

PROPOSITIONS D'ACTIONS

Élaborer un plan d'action en faveur de la diversité

Avant d'entreprendre toute action, il convient de procéder à une évaluation de la situation au sein de l'organisation. Pour ce faire, vous pouvez utiliser une liste de contrôle comme outil d'auto-évaluation qui offre une structure et une méthodologie pour établir un diagnostic, par exemple :

→ Structure (pourcentage de groupes par identité de sexe, niveau d'éducation, langues parlées, etc., dans l'organisation)

→ Toutes les données ventilées par sexe doivent être collectées et les résultats obtenus seront évalués en termes d'égalité hommes-femmes. Ainsi, les informations relatives à la répartition du personnel seront analysées.

- par sexe et par âge,
- par sexe et par niveau d'études,
- par sexe et par fonction,
- par sexe et par ancienneté,
- par sexe et par type de relation de travail,
- par sexe, par type de contrat et par jour de travail,
- par sexe et par niveau hiérarchique,
- par sexe et par groupe professionnel,
- par sexe et par niveau de formation, etc.

→ Style et fréquence de la communication (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, par exemple en tenant compte de la diversité de la population dans les images utilisées et dans le langage inclusif)

→ Gestion : pourcentage de femmes ou de personnes ayant un profil atypique (origine, personnes dont les capacités sont restreintes, parcours de vie, etc.) dans les postes de direction et à tous les niveaux de l'organisation

→ Recrutement (offre d'emploi, entretiens, sélection), c'est-à-dire les processus de sélection et d'embauche et leur déroulement

→ Rétention : Tous les groupes se sentent-ils en sécurité, inclus et valorisés ?

→ Formation professionnelle et gestion des talents : elle doit fournir des informations sur la formation dans l'entreprise, en accordant une attention particulière, entre autres, aux critères de définition du plan de formation, aux objectifs, à la manière dont l'offre de formation est diffusée, si le contenu a une perspective de genre, si les activités de formation se déroulent pendant ou en dehors de la journée de travail, à la modalité, aux instruments permettant de connaître les besoins de formation du personnel.

→ Développement et parcours professionnel

→ Conditions de travail : collectez des informations quantitatives et qualitatives relatives aux horaires de travail, aux heures supplémentaires, au travail par postes, au télétravail ou au travail à distance, à la prise en compte des exigences religieuses et autres, à la mobilité fonctionnelle et géographique, aux mesures d'incitation, aux mesures de prévention des risques professionnels, à l'accessibilité et à l'inclusivité des locaux, à l'aménagement des postes de travail, aux toilettes, etc.

Ces thèmes sont ensuite évalués par un groupe d'auto-évaluation composé de travailleurs et de directeurs d'horizons différents (la diversité doit se refléter dans le groupe d'auto-évaluation).

Une autre solution consiste à utiliser *l'outil d'auto-évaluation de la diversité de l'UE*.

Sur la base de l'évaluation initiale, l'organisation peut ensuite élaborer un plan d'action en faveur de la diversité. Ce plan consiste en une définition claire de l'action spécifique et de son objectif spécifique, mesurable et réalisable en matière de diversité. Les membres du personnel et leurs représentants participent à l'élaboration du plan d'action.

Mesures à prendre en tant qu'organisation

→ **Développez un engagement clair et écrit de la direction en faveur de la diversité et de l'égalité hommes-femmes** : Cet engagement doit démontrer un engagement visible et soutenu à la diversité et à l'inclusion à tous les niveaux de direction. Les dirigeants doivent promouvoir activement l'égalité hommes-femmes et les initiatives en matière de diversité, en donnant un exemple authentique à l'ensemble de l'organisation.

→ **Créez un groupe de travail sur la diversité** : Ce groupe sera chargé d'élaborer une politique **globale** en matière de diversité et d'égalité hommes-femmes et de fixer des objectifs organisationnels. Le groupe de travail doit être diversifié, refléter un panel de sexes, d'origines ethniques, de capacités, de milieux sociaux et de fonctions, et inclure des représentants des travailleurs.

→ **Créez le poste de personne de contact pour la diversité et l'égalité hommes-femmes :**

Cette personne supervisera la mise en oeuvre des politiques et actions en matière de diversité, tout en servant de point de contact pour toute difficulté ou discrimination signalée au sein du personnel. Elle doit recevoir une formation initiale et continue pour être la mieux préparée à son rôle.

→ **Analysez la situation de l'organisation :**

Quelle est la situation de mon entreprise ou de mon organisation en termes de diversité ? Quelles sont notre mission et notre vision, quelles sont nos valeurs d'entreprise ? Comment intégrons-nous la diversité et l'inclusion ? Comment la diversité et l'inclusion s'intègrent-elles dans notre approche du bien-être au travail ? Et comment traitons-nous ces questions de manière préventive ? Donnons-nous à nos responsables hiérarchiques les ressources et les outils dont ils ont besoin pour jouer un rôle central ? Comment communiquons-nous à l'intérieur et à l'extérieur de notre entreprise ? Comment intégrons-nous la diversité et l'inclusion dans toutes les facettes de notre politique d'entreprise ?

→ **Mesurez la diversité du personnel :** auto perception des travailleurs par une enquête anonyme et des données administratives.

→ **Élaborez un plan stratégique et opérationnel avec le personnel ou ses représentants**

→ **Abordez** la question de l'équité salariale en procédant à des examens réguliers afin de s'assurer que les personnes de tous les sexes et de toutes les origines bénéficient de l'égalité de rémunération et de l'égalité des chances (promotions, etc.).

→ **Conception de programmes tenant compte de la diversité et l'égalité hommes-femmes :**

Veillez à ce que les programmes et les services soient conçus pour répondre aux besoins spécifiques des individus, indépendamment de leur sexe, de leur âge, de leur origine ethnique, etc.

→ **Soutenez le congé parental et la garde d'enfants :**

Mettez en place des politiques de congé parental qui tiennent compte de tous les sexes et proposez des services de garde d'enfants accessibles, abordables et de qualité pour soutenir les parents qui travaillent.

→ **Créez un environnement de travail véritablement inclusif** qui respecte, valorise et utilise la diversité des origines, des perspectives, des talents et des expériences de leurs salariés.

Utilisez un langage simple et inclusif, qui reconnaît la diversité et transmet le respect à toutes les personnes.

Mesures relatives aux ressources humaines

→ **Mettez en place un processus de recrutement inclusif**

● Définissez des critères homogènes dans les tests de sélection en fonction des exigences de chaque poste, en évitant les préjugés sexistes.

● Utilisez un langage inclusif dans les offres d'emploi

● Élargissez les canaux de recrutement en veillant à ce qu'ils soient accessibles à tous les groupes.

● Incluez comme critère de sélection la préférence pour le sexe sous-représenté sur la base d'un mérite et de capacités égales (lorsque le système juridique le permet).

● Menez des actions de formation et de sensibilisation dans le domaine de l'égalité, destinées aux personnes impliquées dans le processus de sélection et dans la décision de recrutement.

● Rédigez un « livret d'accueil » comprenant des informations pertinentes sur l'égalité entre les sexes : engagement

en faveur de l'égalité, plan d'égalité, protocole d'action et d'égalité, protocole d'action et de prévention du harcèlement sexuel au travail, langage et communication inclusifs, etc.

- CV neutre ou non genré
- Sensibilisation ciblée des groupes sous-représentés, par exemple avec des offres d'emploi ou des réseaux sociaux montrant des travailleurs du secteur des soins de sexe masculin ou des minorités, afin d'éviter le renforcement des stéréotypes.
- Panels d'entretien diversifiés
- Descriptions de fonction exemptes de tout langage biaisé
- Prêtez attention aux compétences non techniques, par exemple l'empathie, la curiosité

→ Promouvez la diversité dans les postes de direction

- Établissez une approche sensible à l'égalité hommes-femmes et à la culture pour garantir que le processus de carrière est régi par des critères objectifs, quantifiables, publics, transparents, non discriminatoires (non fondés sur le genre, l'âge, etc.), historiques et homogènes.
- Partage de l'emploi dans les postes de responsable hiérarchique, les postes de direction à temps partiel, les formations au leadership, les réseaux, le coaching, le mentorat ou les quotas de femmes dans les postes de direction pour s'attaquer au problème de l'absence de modèles, etc.
- Vérifiez les critères d'attribution des postes de responsables hiérarchiques pour voir s'ils excluent des groupes spécifiques.

- Représentation équilibrée des sexes dans les organes responsables hiérarchiques

→ **Promouvez les systèmes de garde d'enfants** afin de réduire les charges multiples qui pèsent sur les femmes et sensibiliser à l'égalité hommes-femmes dans la participation aux tâches domestiques - à la fois à la maison et au lieu de travail.

→ **L'égalité d'accès à l'éducation et à la formation** : Il s'agit notamment de proposer des cours, des ateliers et des programmes de mentorat qui favorisent l'acquisition de compétences et le développement professionnel.

→ **Rotation des postes** : Mettez en oeuvre des programmes de rotation des postes afin de permettre au personnel de travailler dans différents services et de mettre en valeur ses compétences, indépendamment de son âge, de son sexe ou de ses antécédents culturels.

→ **Régimes de travail flexibles** : Proposez des options de travail flexibles, telles que le télétravail ou des horaires flexibles, afin de répondre aux divers besoins des travailleurs, en particulier ceux qui ont des responsabilités d'aidant.

→ **Tables rondes avec modérateur** : Organisez régulièrement des discussions avec modérateur avec les travailleurs afin de favoriser le partage et l'échange d'informations.

→ **Garantissez l'accessibilité des informations sur le lieu de travail** : Faites en sorte que toutes les informations pertinentes concernant les règles, les obligations et les droits sur le lieu de travail soient facilement accessibles à tous les travailleurs.

→ **Mettez en oeuvre des initiatives d'inclusion** : Mettez en place des initiatives sur le lieu de travail qui favorisent l'inclusion, telles que des activités de renforcement de l'esprit d'équipe ou des échanges culturels entre les travailleurs.

• RECOMMANDATION 9 •

→ Gérer l'âge

INTRODUCTION

Selon un *article de l'EU-OSHA*, la définition de la gestion de l'âge souligne que « les facteurs liés à l'âge devraient être pris en considération dans la gestion quotidienne, y compris pour les régimes de travail et les tâches individuelles, pour que chacun, indépendamment de son âge, se sente habilité à atteindre ses objectifs individuels et ceux de l'entreprise ». Les huit cibles de la gestion de l'âge sont :

1 Meilleure prise de conscience du vieillissement

2 Des attitudes justes envers le vieillissement

3 La gestion de l'âge en tant que tâche centrale et devoir des directeurs et des superviseurs

4 L'inclusion de la gestion de l'âge dans la politique des RH

5 La promotion de la capacité de travail et de la productivité

6 L'apprentissage tout au long de la vie

7 Des régimes de travail qui tiennent compte de l'âge

8 Une transition sûre et digne vers la retraite

Par une meilleure compréhension du vieillissement, les organisations proactives peuvent aider les personnes à développer leurs compétences et soutenir un apprentissage intergénérationnel. Une bonne gestion de l'âge soutient chacun, indépendamment de l'âge, et crée des opportunités égales pour toutes les générations.

PROPOSITIONS D'ACTIONS

La plupart des facteurs influençant le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés sont liés aux décisions organisationnelles générales et aux pratiques RH. Toutefois, certains facteurs concernent directement les problèmes liés à l'âge et les politiques conçues pour les résoudre. Il est donc important de prendre en compte à la fois les facteurs généraux et ceux qui sont spécifiquement liés au secteur et aux travailleurs âgés.

Lutter contre la discrimination liée à l'âge

De nombreuses études ont montré que l'âgisme est la forme de discrimination la plus fréquente lors du recrutement, bien plus que la discrimination raciale ou liée au genre. L'âgisme est également une réalité sur le lieu de travail à travers certains facteurs d'exclusion (par exemple, l'évolution rapide des compétences numériques, des flux de communication...).

La prise en compte de la nature du travail, y compris des éléments de motivation, ainsi que des stratégies efficaces de gestion de l'âge, peuvent contribuer à résoudre ces problèmes. Il s'agit notamment de dispenser une formation sur la discrimination et de sensibiliser les professionnels RH, les directeurs et les recruteurs aux avantages de la diversité de la main-d'œuvre. En outre, dans le cadre d'une stratégie plus large de gestion de la diversité, une formation organisationnelle destinée au personnel plus jeune peut l'aider à comprendre le vieillissement et les défis qu'il pose.

Un élément clé est de considérer l'âge non seulement comme un défi, mais aussi comme une opportunité. En outre, l'apprentissage intergénérationnel et le tutorat peuvent renforcer l'estime de soi et la motivation au travail des travailleurs âgés, ce qui compenserait les conditions de travail parfois pénibles.

Améliorer les conditions de travail, en général et pour les travailleurs âgés en particulier

Les éléments caractéristiques du travail dans le secteur social et médico-social peuvent devenir plus lourds à mesure que les travailleurs vieillissent. Le versement de primes et un traitement flexible des heures de travail et des tâches peuvent rendre cette charge plus supportable et favoriser la performance et le maintien dans l'emploi des professionnels les plus âgés. Les dispositifs d'assistance, tels que les lève-personnes, les formations ou les modèles de rotation des tâches spéciales, etc., pourraient et devraient améliorer les conditions de travail. Les outils de promotion de la santé mentale et les soins de santé complémentaires peuvent également être d'un grand soutien.

De plus, la gestion du changement peut jouer un rôle important en aidant les travailleurs à accepter la nature évolutive de leur fonction.

Innover grâce à des choix organisationnels

La qualité de l'emploi (et donc son attrait) peut être influencée par les choix organisationnels. Bien qu'il n'existe pas de solution unique, les petites unités, la division minimale des tâches, la variation des tâches (par exemple par rotation au sein d'une équipe), l'autonomie des tâches au niveau le plus bas (individu ou petite équipe) tendent à créer des emplois plus sains et plus durables.

En termes de qualité de service et de qualité de l'emploi, il est préférable d'axer le service sur la personne accompagnée en effectuant une multitude de tâches plutôt qu'une seule tâche pour de nombreuses personnes.

Le travail au sein d'une petite équipe tend à créer des liens personnels, ce qui amène les collègues à se préoccuper davantage des problèmes (de santé) des autres, ce qui peut entraîner des contraintes physiques, en particulier pour les collègues plus âgés. Dans une petite équipe, les collègues peuvent se sentir plus soutenus et peuvent également mieux soutenir les autres.

Adapter le ratio professionnels/ personnes accompagnées

Le manque de personnel dans le secteur est à la fois un problème majeur et un facteur négatif important, car il fait peser une pression supplémentaire sur le personnel restant, ce qui entraîne une augmentation de l'absentéisme et de la rotation du personnel.

Pour y remédier, il est essentiel d'ajuster le ratio d'heures de soins par bénéficiaire, en veillant à ce que le ratio personnel/patient réponde aux besoins de chaque personne accompagnée. Le fait de ne pas fournir des soins personnels adéquats sape non seulement le rôle du secteur dans la société, mais démotive également le personnel. Si ce problème touche tous les groupes d'âge, les travailleurs plus âgés peuvent être particulièrement sensibles à ces pressions.

Tenter de trouver des éléments de motivation liés à l'âge

Certains éléments caractéristiques du travail peuvent exercer un attrait positif sur les travailleurs âgés :

- Possibilité de travailler à temps partiel (comme un véritable choix et non comme la seule offre)
- Un travail qui a du sens (dimension éthique)
- Avoir des collègues qui partagent les mêmes idées (même si cela est également vrai pour les jeunes professionnels)
- Une identification croissante avec l'organisation : lorsque les travailleurs ressentent un lien fort avec leur organisation, il s'agit toujours d'un atout. Ce sentiment d'identification augmente souvent avec l'ancienneté, ce qui en fait un avantage significatif d'un personnel vieillissant
- Garantie d'emploi - pas de crainte de licenciement

→ Être capable d'utiliser et de partager les compétences et les connaissances acquises tout au long de la vie professionnelle

→ Être un tuteur pour les nouveaux collègues

Ces facteurs de motivation réduisent l'importance accordée par les salariés âgés au salaire et au statut, mais ne compensent pas les conditions de travail difficiles.

Introduire la gestion de l'âge

Les organisations peuvent aborder les questions liées à l'âge soit de manière réactive (par exemple, en réduisant les exigences ou en adaptant les tâches), soit de manière proactive (par exemple, en renforçant les ressources individuelles et en soutenant l'apprentissage intergénérationnel).

Une approche proactive nécessite une sensibilisation aux questions et avantages liés à l'âge à tous les niveaux de l'organisation, avec l'engagement d'intégrer ces considérations dans toutes les pratiques de gestion, y compris les politiques RH.

• RECOMMANDATION 10 •

→ *Améliorer les compétences
pour des emplois de meilleure qualité*

INTRODUCTION

L'un des moyens d'améliorer la qualité de l'emploi dans les services sociaux consiste à améliorer les compétences des professionnels. Le développement de ces compétences peut conduire à une plus grande sécurité de l'emploi, introduire des aspects plus engageants dans le rôle et permettre des parcours de carrière plus flexibles.²

Les tendances actuelles, telles que le vieillissement de la population, l'évolution des besoins d'accompagnement et la numérisation, soulignent l'importance croissante du déve-

loppement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie dans les services sociaux. Soutenir le développement des compétences des professionnels permet non seulement d'améliorer leur sentiment de soutien et de bien-être, mais aussi de créer un environnement de travail plus positif.

En outre, faciliter le développement des compétences peut élargir les perspectives de carrière et permettre des transitions vers des rôles moins exigeants, en particulier en fin de carrière.

²Wicht et al, 2023

PROPOSITIONS D'ACTIONS

Veille stratégique sur les besoins en compétences

→ **Élaborer une stratégie de compétences à l'échelle de l'organisation**: Cette stratégie doit se fonder sur l'évaluation de la situation actuelle et sur les lacunes potentielles en matière de compétences au sein de l'organisation, ainsi que sur l'évaluation des besoins des personnes accompagnées. Elle doit être discutée et approuvée par les représentants de l'employeur et des travailleurs. Elle devrait porter sur l'instruction et la formation professionnelles pour tous les types de travailleurs et prendre en considération les perspectives de genre et la nécessité de construire des parcours professionnels qui offrent des perspectives et renforcent la motivation ainsi que le l'accompagnement.

Exemple:

En France, tous les travailleurs, quelle que soit la taille de l'entreprise, ont droit à un « entretien professionnel » tous les deux ans, à l'initiative de leur employeur. Tous les six ans, cet entretien comprend également un bilan de la participation du salarié à la formation et de la progression de sa carrière. En tirant le meilleur parti de ces entretiens, les entreprises peuvent développer leur plan de développement des compétences, mieux aligner leur stratégie sur les aspirations et le potentiel de leurs salariés et adopter une approche plus prospective de la gestion des emplois et des compétences

→ **Identifiez les lacunes en matière de compétences au sein de l'organisation** : pour ce faire, il convient d'évaluer les compétences requises pour occuper une fonction, ainsi que les compétences et les connaissances actuelles des travailleurs. La connaissance des lacunes en matière de compétences au sein des organisations peut favoriser une meilleure compréhension de la formation requise pour le personnel actuel et futur.

→ **Établissez un partenariat solide entre les formateurs et les employeurs**, afin de s'assurer que les formations proposées correspondent aux besoins des personnes accompagnées et des employeurs.

→ **Mettez en place un système de suivi conjoint avec les employeurs et les représentants des salariés, axé sur les compétences requises** : par exemple, en évaluant le nombre de professionnels nécessaires à certains niveaux et dans certains secteurs des services sociaux. En suivant ces tendances, les employeurs et les représentants des travailleurs sont mieux équipés pour mettre en oeuvre des mesures politiques. Ce système de suivi peut être mis en oeuvre par les partenaires sociaux et les fonds de formation.

→ **Mettez en place des réseaux de retour d'information pour les personnes accompagnées et les proches aidants**, car ils sont bien placés pour donner leur avis sur les services qu'eux-mêmes et leurs proches reçoivent. En intégrant leurs retours dans les programmes de formation, ces derniers peuvent être mieux adaptés aux besoins des personnes accompagnées,

garantissant ainsi des accompagnements de qualité opportuns et axés sur les besoins. En outre, la création de programmes de formation spécifiques pour les proches aidants et l'encouragement de leur participation peuvent faire partie d'une approche plus intégrée.

Politique de formation

→ **Favorisez une culture de l'apprentissage au sein de l'organisation**, en valorisant la participation à la formation et à l'acquisition de compétences, et en reflétant ces efforts dans les rôles professionnels et la progression de carrière. Reconnaissez et valorisez l'importance de l'apprentissage informel au sein de l'organisation.

→ **Proposez à chaque salarié un nombre minimum d'heures de formation par an**. Fournissez le soutien nécessaire, tel qu'une aide financière ou du temps dédié, pour encourager les salariés à profiter pleinement de cette opportunité.

→ **Encouragez les parcours d'apprentissage flexibles** en élaborant une vision et une stratégie claires sur les parcours d'apprentissage/de carrière, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Intégrez ces éléments dans les sessions annuelles de retour d'information/préliminaires avec les travailleurs.

→ **Proposez des programmes de formation interne sur mesure**, car l'apprentissage par les pairs permet de dispenser des formations pratiques et faciles à mettre en oeuvre tout en motivant les formateurs, qui se sentent valorisés, et en responsabilisant les salariés en leur permettant de contribuer au développement de leurs collègues.

→ **Promouvez l'utilisation des passeports de compétences et des systèmes de gestion de l'apprentissage**.

Exemple:

En Finlande, la Fondation Tukena (anciennement KVPS) a identifié la nécessité d'améliorer le bien-être professionnel et de renforcer les communautés de travail en créant de nouvelles possibilités de partage des compétences et de l'expertise entre les services et les membres du personnel. Pour ce faire, elle a mis en place un centre qui offre aux professionnels une plateforme numérique pour le partage des connaissances, l'apprentissage et le soutien par les pairs. Cette plateforme favorise également le bien-être au travail et tient la communauté de travail informée des derniers développements et innovations.

→ **Encouragez l'adoption d'innovations en matière d'apprentissage**. Cela peut se faire par le biais de programmes et de réseaux axés sur les meilleures pratiques, le partage des connaissances et la stimulation des centres de formation à mettre en oeuvre des innovations en matière d'apprentissage.

→ **Préconisez des taux de couverture des coûts pour l'apprentissage tout au long de la vie** en utilisant des fonds de formation gérés par les partenaires sociaux ou en incorporant les dépenses de formation dans les coûts globaux des services sociaux. Par exemple, envisagez de dédier 3 % des coûts des services aux programmes de formation.

→ **Assurez un environnement sûr pour l'apprentissage**. Cela signifie créer un environnement dans lequel les stagiaires se sentent à l'aise pour poser des questions, demander de l'aide et s'exprimer librement. Cet objectif peut être atteint par la mise en oeuvre de programmes à l'échelle de l'organisation qui répondent à ces préoccupations.

→ **Mettez en oeuvre des programmes de mentorat, de tutorat ou d'orientation**, par exemple en embauchant des travailleurs retraités pour travailler comme mentors ou tuteurs, en donnant plus d'espace aux travailleurs expérimentés pour partager leurs compétences et leurs connaissances, en créant des réseaux de tuteurs et en organisant des communautés de pairs.

Compétences permettant d'obtenir des conditions de travail moins exigeantes

Une carrière complète dans des fonctions très exigeantes sur le plan physique, comme celles qui impliquent des horaires de nuit, une interaction directe avec des personnes nécessitant des manutentions et une exposition importante aux risques psychosociaux, peut être très difficile et conduit trop fréquemment à des congés de maladie ou à des licenciements pour inaptitude. Cette question devrait être abordée dans le cadre d'un programme de veille stratégique sur les besoins en compétences qui explore les possibilités de réorientation professionnelle grâce à la formation continue et à l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la carrière.

Exemple:

En France, les partenaires sociaux des secteurs de la santé et des services sociaux se sont récemment mis d'accord sur une liste des fonctions de travail les plus exigeantes dans les deux secteurs, permettant de bénéficier de subventions visant à mettre en oeuvre des mesures de prévention.

Services centrés sur la personne et numérisation

Les compétences numériques sont essentielles pour utiliser les innovations telles que les dossiers numériques des utilisateurs, l'assistance en ligne, la communication en ligne et d'autres progrès. Pour y remédier, l'organisation de programmes complets visant à améliorer les compétences numériques des travailleurs et des utilisateurs de services est bénéfique.

L'évolution progressive vers des services sociaux davantage centrés sur la personne, au sein de la communauté et au domicile des usagers, implique d'importants changements dans les compétences des travailleurs. Ce besoin de mise à jour des compétences doit être pris en compte pour éviter les effets négatifs potentiels sur les conditions de travail.

Le rapport du projet FORTE « Évolution des besoins en matière d'emplois, de compétences et de formation dans le secteur des services sociaux » a apporté un éclairage sur ce sujet.

En outre, le projet Care4Skills, en cours, vise à renforcer les compétences et l'adaptabilité dans le domaine des soins et accompagnements de longue durée à travers l'Europe. Ceci afin de proposer des accompagnements de haute qualité centrés sur la personne dans un environnement de plus en plus numérisé.

Exemple:

Le projet DigIT, financé par le FSE, s'est concentré sur l'amélioration des compétences numériques des professionnels de l'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées. Le projet visait à améliorer les connaissances, la volonté et la capacité des travailleurs à utiliser les outils numériques au profit des utilisateurs. Couvrant la région de Stockholm, cette initiative à grande échelle a été divisée en plusieurs phases, en commençant par la cartographie des aptitudes et des compétences numériques, suivie de la phase de mise en oeuvre. Celle-ci comprenait diverses possibilités de développement des compétences aux niveaux de base et avancé, le soutien aux directeurs dans la conduite de la transformation numérique et l'organisation de l'apprentissage sur le lieu de travail.

Aspects liés au genre

Les femmes ont souvent moins accès à la formation et aux opportunités de carrière que les hommes, principalement en raison des responsabilités familiales qui leur incombent de manière disproportionnée. Les employeurs devraient surveiller la participation à la formation et mettre en oeuvre des mesures visant à faciliter l'implication des femmes, comme l'organisation de sessions de formation interne sur le lieu de travail ou à proximité, plutôt qu'à l'extérieur. La résolution de ce problème devrait être un élément clé de toute stratégie de gestion de la diversité sur le lieu de travail.

CONCLUSION: INDICATEURS POUR SUIVRE LES PROGRÈS ET ADAPTER LES MESURES

Dans tous les projets, les indicateurs sont essentiels pour mesurer et suivre les progrès, les performances ou les tendances dans le temps. Ils fournissent des données quantifiables qui permettent d'évaluer l'efficacité des interventions, des politiques ou des programmes.

Dans les actions de prévention de la SST, des indicateurs sont utilisés pour évaluer le succès des plans de prévention pour chaque sujet spécifique. Ces indicateurs varient en fonction du sujet et doivent correspondre aux mesures mises en oeuvre. Parmi les exemples, citons le nombre et les types d'accidents liés au travail, le nombre de jours de congé de maladie,

la durée moyenne des congés de maladie, ainsi que le nombre et la durée des congés liés au travail. En outre, les données qualitatives issues d'enquêtes peuvent fournir des informations précieuses.

Il est utile de comparer ces indicateurs avec les données des régimes de sécurité sociale ou de protection sociale, ainsi qu'avec celles d'autres prestataires de services sociaux au sein des mêmes réseaux.

Un suivi constant, année après année, est essentiel pour évaluer les progrès, mettre à jour et améliorer les lignes directrices, et mettre en oeuvre des mesures correctives.