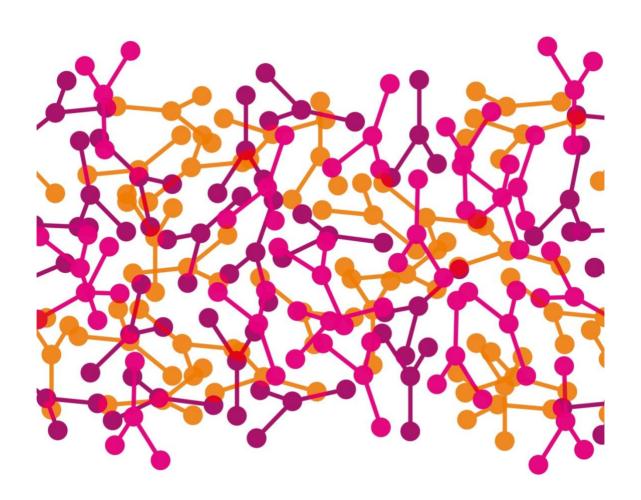


Conditions de travail dans le travail social

Actions possibles pour les organisations Bonnes pratiques

AvenirSocial, mai 2023





Sommaire

1.	Au sujet du présent document	3
2.	Introduction	5
2.1.	Conditions de travail dans le travail social	5
2.2.	Le niveau des organisations	6
2.3.	Actions possibles pour les responsables	6
3.	Exemples pratiques	7
3.1.	S'engager pour de meilleures conditions de travail	8
3.2.	Permettre l'engagement politique pour la profession	9
3.3.	Encourager la recherche de sens	10
3.4.	Permettre les congés non payés	11
3.5.	Flexibilisation du temps de travail	12
3.6.	Temps d'équipe aménagé par les collaborateur·rice·s	13
3.7.	Transmettre la responsabilité aux collaborateur·rice·s	14
3.8.	Standardisation de la gestion des collaborateur-rice-s	15
3.9.	Période d'initiation et échange professionnel	16
3.10	. Numérisation – réunir les systèmes	17
4.	Responsabilité des dirigeant-e-s	18
4.1.	La responsabilité selon le Code de déontologie du travail social en Suisse	18
4.2.	La responsabilité dans la littérature sur la gestion	19
5.	Appel à l'action	20
6.	Bibliographie	21

1. Au sujet du présent document

Dans le cadre du thème prioritaire « Conditions de travail dans le travail social » 2022-2024, l'association professionnelle suisse du travail social, AvenirSocial, s'engage à différents niveaux. Dans le domaine du travail social, les responsables des organisations doivent d'une part organiser et renforcer les professionnel·le·s salarié·e·s et s'engager pour les revendications politiques ; d'autre part, iels doivent veiller, dans la mesure de leurs possibilités, à assurer des conditions de travail qui permettent à leur personnel de travailler conformément à l'esprit du Code de déontologie du travail social en Suisse. L'article 13.3 prévoit que les professionnel·le·s s'engagent au sein de leur organisation pour des conditions de travail qui protègent l'intégrité et la santé des employé·e·s tout en permettant l'amélioration de la qualité et le développement constant de l'organisation.

Les responsables qui, en raison de la professionnalisation continue, disposent de plus en plus souvent aussi d'une formation dans le travail social, se trouvent à la jonction entre les professionnel·le·s et les autorités. lels traitent par conséquent les champs de tensions qui en résultent. Le présent document entend proposer à l'ensemble des professionnel·le·s, mais en particulier aux personnes qui occupent des fonctions de direction, des possibilités d'action concrètes pour améliorer les conditions de travail au sein de leur organisation (conformément à l'article 13.3 du Code de déontologie). AvenirSocial est convaincue que nous n'atteindrons les améliorations nécessaires et urgentes des conditions de travail que si les professionnel·le·s s'organisent et s'engagent pour leurs droits, que les responsables utilisent leur marge de manœuvre et que les bases juridiques sont adaptées.

Ce document comprend plusieurs exemples concrets de conditions qui ont été améliorées au cours des dernières années pour le personnel au sein de différentes organisations du travail social. Bien que les exemples soient issus d'établissements particuliers, nous sommes certain·e·s qu'ils revêtent une certaine universalité et qu'ils sont transposables sous une forme ou une autre dans chaque organisation. Dans le <u>chapitre 3</u>, les différents exemples sont décrits dans le détail : ce qu'ils proposent comme possibilités et comment les mettre en place dans son organisation.

Le document est construit comme suit : l'<u>introduction</u> présente les raisons de l'engagement d'AvenirSocial ainsi que la structure plus en détail. Suivent des idées concrètes pour l'amélioration des conditions de travail dans votre organisation. Le <u>chapitre 4</u> expose les responsabilités qui accompagnent la fonction de direction et la manière dont vous pouvez justifier sur le plan professionnel et déontologique votre décision de modifier les conditions de travail. Enfin, le document se termine par une récapitulation de la nécessité d'agir.



Plusieurs professionnel·le·s exerçant une fonction dirigeante ont participé à la création de ce document. Des interviews avec les personnes suivantes ont été réalisées (lieu de travail au moment des interviews à l'été 2022) :

- Doris Egloff, direction principale du service social, ville de Winterthour
- Mandy Hoffmann, fondation Lebensart, direction habitat décentralisé
- Thomas Michel, responsable du Département des affaires sociales, ville de Bienne
- Sacha Studer Mösch, direction du service socioculturel, Altes Spital Soleure
- Mariette Zurbriggen, responsable Développement des professions et du personnel, fédération Artiset

2. Introduction

Ce chapitre dresse un bilan des possibilités d'action des organisations dans l'élaboration de leurs conditions de travail. Quel est le cadre légal ? Quel rôle joue le niveau de l'organisation dans la conception des conditions de travail ? Qu'est-ce qui influence les possibilités d'action du personnel de direction ? Ces explications permettent de situer les exemples concrets qui suivent pour l'amélioration des conditions de travail au niveau de l'institution.

2.1. Conditions de travail dans le travail social

Le droit du travail applicable varie fortement en fonction du contrat qui définit la relation de travail. À ce sujet, AvenirSocial a publié la brochure <u>Droit du travail relatif</u> <u>au travail social en Suisse</u>, afin que les professionnel·le·s connaissent les lois qui les concernent ; la brochure aborde en particulier les différences entre les relations de travail de droit privé ou de droit public. Les interviews avec les responsables ont aussi fait ressortir les différences entre les établissements privés et publics concernant la marge de manœuvre.

Lors de l'élaboration du présent document, il est clairement ressorti que les bases du droit du travail sont insuffisantes dans de nombreux domaines du travail social. Cela est particulièrement évident pour les éducateur-rice-s dans les établissements, qui sont exclu-e-s des dispositions de la loi sur le travail (art. 3, let. e, LTr). La brochure Temps de travail, temps de repos et rémunération des services de piquet et de permanence dans le domaine du travail social en Suisse montre les conséquences pratiques de cette exclusion.

Si une amélioration des bases juridiques est visée, cela doit passer par les processus politiques. Plusieurs facteurs entrent alors en jeu pour que cela donne lieu à des changements. Les arguments professionnels sont certes entendus, mais ne sont pas décisifs à eux seuls, car seul un petit nombre de professionnel·le·s participe aux organes de décision politique et que, en plus des arguments professionnels, des arguments normatifs entrent aussi en jeu. Afin de pouvoir modifier rapidement les conditions de travail, il est aussi important que les institutions utilisent dès que possible la marge de manœuvre dont elles disposent pour définir les conditions de travail. Il est légalement interdit de prévoir des conditions de travail en défaveur des employé·e·s. Celles en faveur des employé·e·s peuvent, voire doivent, être développées.

Un besoin d'action accentué par la pénurie toujours plus sévère de personnel qualifié dans certains domaines du travail social (IWSB 2016, p. 64). L'amélioration des conditions de travail peut aider à freiner la fluctuation très élevée dans certains champs professionnels et contribuer à éviter que le personnel qualifié migre vers d'autres domaines professionnels ou s'épuise (IWSB, 2016, p. 64).

Toujours plus d'organisations s'adressent à AvenirSocial pour savoir ce qu'il est possible de faire contre la pénurie de personnel qualifié. Dans les chapitres suivants, différentes possibilités sont présentées afin d'améliorer les conditions de travail au niveau institutionnel de manière rapide et indépendante des décisions politiques.

2.2. Le niveau des organisations

Comme nous l'avons mentionné, il y a beaucoup de potentiel en particulier au niveau des organisations pour réagir rapidement à des conditions de travail insatisfaisantes. En parallèle, il faut un engagement commun fort de l'ensemble des professionnel·le·s et organisations afin de créer sur le long terme de meilleures bases légales et de donner davantage de ressources aux organisations.

Les organisations du travail social se caractérisent par une très grande diversité. Cela est notamment visible dans la taille des organisations : l'accompagnement socio-éducatif des familles avec quelques employé·e·s spécialisé·e·s aux établissements comptant plusieurs centaines de professionnel·le·s dans différents domaines de travail. Une diversité qui se retrouve aussi dans les formes et les horaires de travail, qui peuvent aller des heures de bureau à des permanences de 30h. Le financement et la forme juridique des organisations peuvent également être très différents (AvenirSocial, 2021, p. 4).

Cela rend difficile de faire des déclarations générales sur les possibilités d'action des organisations. Il est donc important de présenter plusieurs exemples, qui puissent être repris et adaptés en fonction de la forme et du contexte. Les dispositions légales et les ressources disponibles laissent toujours une certaine marge de manœuvre aux organisations pour l'élaboration de leurs conditions de travail.

Une analyse réalisée par des étudiantes en master¹ de la HES Ost en 2021 dans le cadre de leurs études et à la demande d'AvenirSocial sur les facteurs organisationnels mis en place pour alléger les professionnel·le·s du travail social a révélé le large éventail de possibilités qui permettent d'améliorer les conditions de travail et de décharger les professionnel·le·s. Ces résultats et ceux de l'étude de la FHNW financée par AvenirSocial sur la charge de travail des professionnel·le·s pendant la pandémie de coronavirus (Sommerfeld, Hess & Bühler, 2021) confortent la nécessité du présent document.

Avant de poursuivre, nous souhaitons préciser qu'il est important pour AvenirSocial non pas de pointer du doigt toutes les défaillances des organisations, mais plutôt de valoriser avec des exemples concrets à quel point les organisations peuvent agir sur les conditions de travail.

2.3. Actions possibles pour les responsables

Une des raisons pour lesquelles AvenirSocial s'adresse pour la première fois aux employeur·se·s et responsables avec le présent document est que, de notre point de vue, grâce à la croissante professionnalisation du travail social, toujours plus de postes de direction sont occupés par des personnes au bénéfice d'une formation en travail social. AvenirSocial salue cette évolution. Selon sa fonction, chaque professionnel·le se trouve plus ou moins dans les zones de tensions entre ses mandats (Schmocker, 2011, p. 47). Les professionnel·le·s occupant des postes de direction doivent souvent prendre des décisions qui concernent ces zones de

¹ Merci de tout cœur à Anna Tzourbakis et Prisca Hutter pour leur module 2022 à la demande d'AvenirSocial : Organisationale Faktoren zur Entlastung von Fachpersonen der Sozialen Arbeit.



tension. lels ont donc une influence particulière sur la capacité de leurs collaborateur-rice-s à respecter les principes du Code de déontologie. Le <u>chapitre 4.1</u> approfondit d'ailleurs les obligations des responsables qui découlent du Code de déontologie.

3. Exemples pratiques

Selon AvenirSocial, afin d'améliorer durablement les conditions de travail dans le travail social, il est essentiel que les conditions générales changent pour les institutions. Il peut notamment s'agir d'améliorer le droit du travail et d'accorder plus de ressources pour l'exécution des mandats. « Tous les motifs de départ liés à la profession ont un rapport avec des ressources en personnel et en temps (limitées) » (IFFP, p. 5).

De tels changements demandent du temps et sont tributaires de la volonté politique de la société. Il est important d'utiliser au mieux la marge de manœuvre disponible. Les exemples pratiques évoqués ci-dessous montrent où se situe cette marge de manœuvre, à quoi il faut veiller et comment il est possible de s'en servir. Il s'agit de mesures qui ont concrètement été mises en place par différent-e-s responsables dans leur établissement et qui ont apporté une évolution positive pour les professionnel-le-s employé-e-s. Les exemples pratiques sont par ailleurs étayés par le travail des étudiantes en master de la HES Ost mentionné au chapitre précédent, qui indique les mesures ici présentées comme possibilités pour décharger les professionnel-le-s.

Comme indiqué dans l'étude de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle sur mandat de SAVOIRSOCIAL, il y a un « [...] vaste éventail d'actions possibles qui peuvent être efficaces pour optimiser la situation du personnel dans le secteur de l'encadrement. Les possibilités d'action se situent aussi bien au niveau des motivations sociales et intrinsèques qu'au niveau des motivations extrinsèques comme le salaire, la reconnaissance et l'aménagement des horaires de travail. » (IFFP, 2018, p. 6)

Les dix exemples pratiques suivants présentent une première partie descriptive. Plusieurs conditions pour la réussite des exemples sont exposées, pouvant amener différents effets positifs. Les difficultés présentées doivent être prises en compte dans la mise en œuvre des exemples. Enfin, les sources et liens peuvent aider à approfondir les différentes idées proposées. Ces présentations devraient être lues comme des suggestions pour la pratique. Elles n'ont aucune prétention d'exhaustivité et se basent sur des interviews qualitatives avec une sélection de responsables du travail social. Les exemples ont été réunis sur un plan thématique et présentés en ordre de priorité du point de vue de l'association professionnelle.



3.1. S'engager pour de meilleures conditions de travail

Description

En tant que responsable dans le domaine du travail social, on est soumis-es aux mêmes obligations que l'ensemble des professionnel·le·s du travail social. Il est compréhensible que, dans une position comportant beaucoup de responsabilités, le mandat de contrôle prenne rapidement beaucoup de place. Il est donc d'autant plus important d'en avoir conscience et d'y réfléchir régulièrement. De même que l'on s'engage auprès des collaborateur·rice·s pour les directives de l'institution, il faut aussi s'engager auprès des supérieur·e·s hiérarchiques ou organes responsables pour les intérêts des collaborateur·rice·s. Il faut être prêt·e à s'engager pour améliorer des conditions de travail insatisfaisantes, afin de permettre à toutes et à tous un travail de qualité et respectueux du Code de déontologie. En tant que professionnel·le·s du travail social, nous disposons des outils et des arguments pour montrer ce qui est nécessaire. Il s'agit donc de l'exiger des responsables et de l'imposer.

Conditions

- Volonté de s'engager politiquement pour les principes du travail social et d'améliorer les conditions de travail
- Connaissance des principes déontologiques

Potentiels effets positifs

- Renforcement de sa propre position
- Les professionnel·le⋅s s'engagent aussi pour les intérêts de leur responsable
- Moins de fluctuation
- Suppression des hiérarchies

Potentielles difficultés

- Peur de perdre sa propre position
- Incertitude concernant le maintien des acquis obtenus jusqu'ici
- Incompréhension des supérieur es hiérarchiques et organes responsables

Liens

• Code de déontologie du travail social en Suisse



3.2. Permettre l'engagement politique pour la profession

Description

Le travail social professionnel est soumis à des principes éthiques, qui sont exposés dans le Code de déontologie du travail social en Suisse. Cela comporte la possibilité, en tant que professionnel·le, de s'engager non seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau structurel et politique pour la libération et l'habilitation des bénéficiaires. Les professionnel·le·s devraient pouvoir accomplir ce devoir non pas pendant leur temps libre, mais dans le cadre de leurs horaires de travail. En tant que responsable, j'ai la possibilité de mettre du temps à la disposition de mes collaborateur rice s à consacrer à la politique (en lien avec le travail), voire de l'imposer. L'aménagement peut se faire soit en prévoyant un nombre d'heures fixes par semaine, soit en comptabilisant entièrement ou en partie le temps consacré à l'association professionnelle ou à une autre association spécialisée comme temps de travail. L'échange régulier au sein de l'équipe sur cet engagement peut aussi avoir un effet multiplicateur. Michael Herzka (2013) estime que permettre et encourager activement la participation à différentes discussions professionnelles et politiques est un devoir central des responsables (p. 125). L'engagement politique pour la profession ne doit pas être considéré comme un danger par les employeur se s, mais comme un potentiel. Il peut favoriser la puissance d'action des professionnel·le·s et contribuer à donner un sens à l'action.

Conditions

- Prévoir des ressources en temps
- Permettre l'adhésion à l'association professionnelle/une association spécialisée/un syndicat
- Approuver les différents intérêts/possibilités des collaborateur-rice-s

Potentiels effets positifs

- L'exécution de la 3^e mission est simplifiée pour les collaborateur-rice-s
- L'approche critique des collaborateur-rice-s est renforcée
- Les collaborateur·rice·s s'engagent davantage pour les intérêts du travail social
- Le pouvoir de l'organisation est renforcé

Potentielles difficultés

- Les professionnel·le·s doivent reconnaître leur obligation envers la 3^e mission et la considérer comme partie intégrante de leur action professionnelle.
- Aucune compréhension de la part des supérieur-e-s hiérarchiques et organes responsables
- Le fait de se confronter à des thèmes politiques peut mener à formuler des critiques envers sa propre institution. Cette ambivalence doit être autorisée.

Liens

Devenir membre d'AvenirSocial



3.3. Encourager la recherche de sens

Description

Pouvoir donner un sens à leur travail est primordial pour beaucoup de professionnel·le·s du travail social. Souvent en effet, le montant du salaire est considéré comme moins important qu'un travail utile et valorisant. Cela ne doit en aucun cas justifier des compromis au niveau des conditions de travail : il s'agit plutôt de montrer l'importance pour les professionnel·le·s du travail social de pouvoir s'identifier avec les objectifs et les valeurs de leur institution. Une manière d'en tenir compte est de s'engager directement en tant qu'institution pour la justice sociale. Les organisations dans le domaine du travail social renoncent souvent à prendre position sur les décisions politiques qui concernent leur propre institution et leurs bénéficiaires². Et ce, par crainte de perdre des mandats ou de recevoir moins de ressources. Cela nuit aussi aux professionnel·le·s, qui composent avec des conditions générales altérées et qui doivent le justifier auprès des bénéficiaires. Une institution qui s'engage ouvertement pour les principes du travail social sera davantage appréciée des collaborateur rice s qu'une institution qui se montre surtout redevable auprès de ses donateur rice s. S'engager pour les intérêts des collaborateur rice s paie, car la qualité et l'efficacité de la prestation des services dépendent fortement de leur implication. Les organisations sociales se distinguent par exemple des entreprises industrielles les collaborateur rice s ont des attentes élevées à l'égard des organisations. (Herzka, 2013, p. 221).

Conditions

- Volonté de l'institution et des responsables de s'engager auprès des mandant⋅e⋅s pour les principes du travail social.
- Utiliser la marge de manœuvre en faveur de l'habilitation des bénéficiaires.
- Échange régulier sur le sens de son propre travail.

Potentiels effets positifs

- Consolidation de la cohésion d'équipe.
- Empowerment des professionnel·le·s.
- Les collaborateur rice s s'engagent davantage pour les intérêts du travail social

Potentielles difficultés

- Conflits d'intérêts entre employeur·se·s et employé·e·s.
- Besoins différents des collaborateur-rice-s concernant le sens donné à leur travail.

Source

Herzka, 2013, Führung im Widerspruch

² Même lorsque c'est précisé dans les statuts d'une organisation, les collaborateur·rice·s peuvent être encouragé·e·s à s'engager en ce sens en tant que professionnel·le·s.



3.4. Permettre les congés non payés

Description

La possibilité de prendre un congé non payé peut s'avérer être un outil intéressant pour répondre aux besoins personnels des collaborateur-rice-s. Cela permet par exemple de faire un long voyage ou de s'engager dans le cadre d'un projet bénévole. En l'absence d'une telle possibilité, l'employé-e pourrait n'avoir d'autre choix que de démissionner. Un congé non payé peut aussi servir à prolonger le congé de maternité ou de paternité légalement accordé, sans risquer de devoir chercher un nouvel emploi.

Conditions

- Flexibilité dans la planification du travail
- Ouverture à la modification de l'aménagement du temps de travail

Potentiels effets positifs

- Moins de fluctuation
- Promotion de l'autodétermination des collaborateur-rice-s
- Diversification des projets de vie des collaborateur-rice-s
- Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Potentielles difficultés

- Répartition du travail à effectuer
- Trouver des professionnel·le·s pour les remplacements temporaires
- Continuité dans le suivi des bénéficiaires

- WEKA: Congés non-payés: la liberté sans les bases légales
- SECO : Demandes de congés sans solde : comment y répondre ?
- SWISSMEM : À quoi faut-il veiller en cas de congé non payé ?



3.5. Flexibilisation du temps de travail

Description

La flexibilisation du temps de travail est décisive dans l'optique d'améliorer les conditions de travail. Elle peut comporter différents éléments et être mise en place de différentes manières. Il est surtout important de demander les besoins de l'ensemble des collaborateur·rice·s et de les laisser planifier de manière autonome leur temps de travail lorsque c'est possible.

D'autres éléments de flexibilisation peuvent être :

- Permettre le télétravail
- Moins d'horaires fixes (possibilités différentes selon le domaine de travail), par exemple en adaptant l'offre (horaires d'ouverture).
- Permettre l'adaptation des horaires en fonction des situations individuelles (p. ex. un temps partiel de 50% réparti sur des demi-journées).
- Permettre différents taux de temps partiels.

L'étude de l'IFFP propose aussi d'examiner si un ajustement plus souple des horaires de travail est possible pour des taux d'occupation à la fois plus élevés et plus faibles, afin de réduire les départs (2013, p. 7).

Conditions

- Confiance dans les collaborateur-rice-s.
- Modification de la planification/organisation du travail
- Infrastructure technique.

Potentiels effets positifs

- Moins de fluctuation
- Habilitation des collaborateur-rice-s
- Diversification des projets de vie des collaborateur-rice-s

Potentielles difficultés

- **PRUDENCE**: des conditions de travail plus flexibles comportent le risque que les collaborateur·rice·s travaillent davantage et à des horaires défavorables. Les normes sanitaires de la loi sur le travail doivent être respectées.
- Complexité de l'organisation du travail.
- Égalité de traitement de l'ensemble des collaborateur-rice-s

- <u>USS : Horaires de travail flexibles : mieux protéger de l'épuisement les catégories à risque !</u>
- CURAVIVA : Mesures et recommandations destinées à augmenter l'attrait de l'employeur



3.6. Temps d'équipe aménagé par les collaborateur rice s

Description

L'échange informel et la dynamique au sein de l'équipe sont très importants dans le travail social, car ils ont une influence directe sur la coopération. Un temps d'équipe supplémentaire peut être aménagé de différentes manières. Les événements d'équipe et les retraites sont des outils très répandus. Il faut toutefois veiller à les organiser de manière à répondre aux besoins des collaborateur-rice-s, ce qui aura ensuite un effet positif sur leur importance pour l'organisation. L'implication des collaborateur-rice-s dans la planification et la mise en œuvre peut être une bonne manière de leur conférer cette importance.

Parallèlement aux grands événements, plus rares, il convient d'accorder aussi beaucoup de valeur aux temps d'équipe quotidiens. Les pauses doivent être aménagées de manière à permettre un échange informel au sein de l'équipe. Dans les établissements nécessitant un encadrement continu aussi il faudrait permettre des pauses propres à l'équipe ou à une partie de l'équipe. Le besoin de pauses communes devrait être recueilli auprès des collaborateur·rice·s et l'aménagement effectué en commun.

Conditions

- Prévoir des ressources en temps
- Demander les besoins des collaborateur-rice-s
- Planifier avec les collaborateur-rice-s
- Mettre les ressources financières à disposition

Potentiels effets positifs

- Moins de fluctuation
- Meilleure cohésion d'équipe
- Renforcement de la position commune dans l'équipe

Potentielles difficultés

- L'aménagement du travail rend difficile les pauses/événements communs
- Les collaborateur·rice·s n'en voient pas trop l'utilité
- Peu de ressources

- AvenirSocial : <u>Temps de travail, temps de repos et rémunération des services de piquet</u> et de permanence dans le domaine du travail social en Suisse
- SSP: Application de la Loi sur le travail dans les institutions sociales et médico-sociales



3.7. Transmettre la responsabilité aux collaborateur-rice-s

Description

Plus les collaborateur·rice·s peuvent assumer de responsabilités, mieux iels peuvent s'identifier avec les décisions prises. Les responsables peuvent faire un état des lieux des décisions que les collaborateur·rice·s pourraient prendre de manière autonome. Les décisions concernant des mesures comprises dans le budget prévu ou qui ne coûtent rien devraient être prises par l'équipe. Pour cela, il faut dépasser les concepts obsolètes de direction. L'implication des collaborateur·rice·s devrait être un sujet régulièrement évalué. Selon Herzka, une entreprise dont l'objectif est de promouvoir la participation de l'ensemble de la société s'engage donc aussi à faire participer le plus possible ses collaborateur·rice·s à l'aménagement de sa propre organisation. Là où il est question d'engagement pour la justice sociale, il faut aussi de la place pour l'équité et la transparence. (Herzka, 2013, p. 127-128).

Conditions

- Volonté de céder la responsabilité
- Confiance dans les collaborateur-rice-s
- Permettre une véritable participation
- Volonté d'adapter le concept de direction
- Temps en équipe pour prendre des décisions

Potentiels effets positifs

- Les collaborateur-rice-s soutiennent les décisions
- Les collaborateur·rice·s se sentent responsabilisé·e·s (notion d'empowerment)
- Les mesures peuvent être adaptées directement aux besoins de la pratique.
- Suppression des hiérarchies
- Moins de fluctuation

Potentielles difficultés

- Céder des responsabilités aux collaborateur-rice-s exige de céder (en partie) son pouvoir.
 Cela renferme un potentiel de conflit.
- À court terme, la prise de décisions en commun demande plus de temps

Sources

Herzka, 2013, Führung im Widerspruch



3.8. Standardisation de la gestion des collaborateur-rice-s

Description

La coopération entre supérieur-e-s hiérarchiques et collaborateur-rice-s peut générer des tensions. Les hiérarchies requièrent des règles claires dans les relations interpersonnelles, car le pouvoir est réparti de manière inégale. Au sein des institutions, il peut y avoir plusieurs échelons hiérarchiques, comptant à leur tour différentes personnes. Une certaine standardisation de la gestion du personnel peut être un soulagement pour toutes les parties. Il est ainsi possible de se mettre d'accord dans l'institution sur la fréquence et les structures de la collaboration. Un exemple simple est la tenue régulière d'un entretien individuel (p. ex. 1x par an), encadré par un fil conducteur élaboré en commun. Cela implique aussi que les différentes personnes ayant la responsabilité du personnel conviennent de la manière de mener l'entretien. Dans le même esprit, il y a des mesures telles qu'une attribution claire des tâches et des responsabilités entre les collaborateur-rice-s, p. ex. via des profils de poste ou la distribution de ressorts. Tous les accords et conventions sont résumés dans un manuel de gestion disponible pour l'ensemble des collaborateur-rice-s.

Conditions

- La manière de diriger les collaborateur·rice·s doit être discutée au sein de l'équipe de direction
- Les processus doivent être décrits
- Les structures doivent permettre des libertés et des marges de manœuvre
- Les personnes qui dirigent disposent de formations continues spécifiques à la gestion
- Les collaborateur-rice-s sont impliqué-e-s dans le conception de la collaboration
- Les structures sont régulièrement évaluées et retravaillées

Potentiels effets positifs

- Moins de fluctuation
- Le sentiment de sécurité des collaborateur-rice-s augmente. Les collaborateur-rice-s ont conscience de leurs responsabilités.
- L'approche des responsables est transparente et homogène.

Potentielles difficultés

- Différents concepts de direction
- Différentes valeurs de l'institution et des responsables

Sources

• Herzka, 2013, Führung im Widerspruch, Kapitel 8.2 Angemessene Führung



3.9. Période d'initiation et échange professionnel

Description

Une attention particulière devrait être accordée à une bonne période d'initiation pour les nouve-aux·elles collaborateur·rice·s. En effet, le besoin d'échanger et de poser des questions est plus important pendant cette période que dans le quotidien professionnel et requiert plus de temps et de ressources. Dans son nouveau projet d'intégration, le service de consultation sociale de Winterthour a jugé que le processus « [...] devrait être davantage axé sur la pratique et la mise en œuvre concrète. Le nouveau programme d'intégration a pour objectif de permettre aux nouveaux travailleurs sociaux de se consacrer au plus vite à leur tâche principale – la gestion des cas – tout en étant opérationnels et performants. » (Hess, 2022)

Pendant la période d'initiation, il faut notamment permettre beaucoup plus d'échanges professionnels. Cela peut par exemple être garanti par un créneau horaire hebdomadaire entre les supérieur-e-s hiérarchiques et les nouvelles recrues. Il faudrait cependant que cela soit possible constamment et tant que le besoin existe. Pour que cela soit mise en place de manière efficace, il faut par ailleurs que la charge de travail, ou le nombre de cas pour la consultation sociale, soit plus basse au début et que les collaborateur-rice-s expérimenté-e-s qui encadrent les nouvelles recrues soient déchargé-e-s (cf. Hess, 2022).

L'intensification des échanges a également permis de clarifier des questions en suspens ou de participer à leur clarification. Cela apporte plus de sécurité au travail et renforce la confiance en soi des collaborateur·rice·s, tout en contribuant à instaurer un rapport de confiance mutuel (cf. Dvorak, 2022).

Conditions

- Prévoir des ressources en tant pour les personnes concernées.
- Créer des espaces d'échange

Potentiels effets positifs

- Meilleure intégration sur le plan qualitatif
- Renforcement de la confiance en soi des collaborateur-rice-s (ancien-ne-s et nouveaux-elles)
- Moins de fluctuation

Potentielles difficultés

- Il s'avère plus difficile de rendre visible aux autorités les effets sur le long terme.
- Une meilleure intégration ne fonctionne qu'en association avec d'autres mesures pour améliorer les conditions de travail.

- Article de la revue ZESO : <u>La consultation sociale à Winterthur répond à la pénurie de personnel qualifié par des idées innovantes</u>
- Article de la revue ZESO : L'onboarding pour les nouveaux collaborateurs



3.10. Numérisation – réunir les systèmes

Description

La numérisation des processus de travail peut contribuer à réduire la charge de travail. Cela permet par exemple de diminuer la charge administrative en réunissant les systèmes. Les descriptions de processus claires sont ainsi facilitées, mais les projets de numérisation conduisent souvent à des coûts élevés. Il convient de bien définir les responsabilités pour ce genre de projets, car à côté des modifications purement techniques, il faut également un accompagnement adapté par des professionnel·le·s formé·e·s (cf. Sozialinfo, 2021).

Les projets de numérisation qui présentent le plus de potentiel sont ceux en lien avec la gestion des processus. Sozialinfo (2021) indique au sujet de la numérisation qu'il s'agit d'adapter au mieux les processus de l'organisation aux solutions informatiques mises en place. Cela vaut surtout pour les processus administratifs et qui peuvent être standardisés. Ils présentent en effet un grand potentiel concernant l'optimisation de l'efficacité de l'utilisation des ressources. Si l'adaptation est bonne, cela permet de consacrer moins de temps à l'exécution de tâches manuelles standardisées ou de commettre moins d'erreurs. Et cela libère du temps de travail pour fournir les services prévus : à savoir pour le travail avec et pour les bénéficiaires.

Conditions

- Mettre les ressources financières à disposition
- Impliquer les collaborateur-rice-s
- Outiller les collaborateur-rice-s avec les connaissances nécessaires
- Définir des responsabilités claires

Potentiels effets positifs

- Réduction de la charge de travail
- Flexibilisation du temps de travail
- Plus de temps pour le travail avec les bénéficiaires
- Description claire des processus

Potentielles difficultés

- Attentes trop élevées concernant l'augmentation de l'efficacité
- Encadrement insuffisant des projets
- Participation factice des collaborateur-rice-s

- Sozialinfo: <u>Digitale Transformation in sozialen Organisationen: Herausforderungen für Leitungspersonen</u>
- Sozialinfo: Grenzen zwischen Widerstand und kritischer Reflexion sind fliessend

4. Responsabilité des dirigeant-e-s

Comme montré au <u>chapitre 3</u>, les responsables disposent de nombreuses possibilités pour améliorer les conditions de travail au sein de leur institution. Mais pourquoi devraient-iels le faire ? Souvent, c'est la difficulté de recrutement qui conduit à prendre des mesures. En raison de leur métier, les professionnel·le·s du travail social ont une obligation d'utiliser leur marge de manœuvre. Celle-ci peut être déduite du Code de déontologie du travail social en Suisse (<u>chapitre 4.1</u>) ainsi que de la littérature sur la gestion (<u>chapitre 4.2</u>).

Les dirigeant-e-s, tout comme les professionnel-le-s du travail social, sont confronté-e-s à différents champs de tension. lels se trouvent souvent dans la position de devoir faire le lien entre les organes responsables — mandant-e-s et donateur-rice-s — et les professionnel-le-s qui travaillent directement avec les bénéficiaires. lels doivent évaluer les différents intérêts et tenter de les relier les uns aux autres. Toutefois, le pouvoir est réparti unilatéralement du côté des mandant-e-s. Les responsables doivent essayer de tenir compte de ce déséquilibre du pouvoir en mettant dans la balance le mandat issu de la troisième mission, le mandat de leur profession.

4.1.La responsabilité selon le <u>Code de déontologie du travail social en Suisse</u>

AvenirSocial part du principe que les responsables des organisations dans le domaine du travail social disposent d'une formation au niveau tertiaire en travail social. lels doivent par conséquent respecter la 3^e mission et le Code de déontologie. lels doivent également s'assurer que leurs collaborateur·rice·s puissent effectuer leur travail selon les principes du Code de déontologie. Ainsi, le Code de déontologie indique qu'il s'adresse aussi aux organisations dans lesquelles œuvrent des professionnel·le·s du travail social (art. 2).

Les articles suivants sont particulièrement intéressant pour les responsables :

5.10. Le travail social est lié à trois missions : la première consiste au double mandat de l'aide et du contrôle qu'il reçoit de la société et des mandants ; la deuxième mission consiste à répondre aux demandes implicites ou explicites des bénéficiaires du travail social ; la troisième mission consiste à référer les savoirs professionnels et disciplines voisines aux principes des droits humains et de la justice sociale. Cette troisième mission amène les professionnel·le·s du travail social à devoir gérer des conflits possibles entre la première et la deuxième mission.

Les responsables aussi devraient s'appuyer sur la troisième mission en cas de conflits.

7.1. La profession de travailleur social cherche à promouvoir le changement social, la résolution de problèmes dans le contexte des relations humaines et la capacité et la libération (empowerment) des personnes afin d'améliorer leur bien-être.

Les institutions dans le domaine du travail social doivent avoir pour objectif de promouvoir le changement social.



11.4. Les professionnel·le·s du travail social sont conscient·e·s du pouvoir que leur confère leur position et agissent avec précaution en ce domaine.

Le devoir de diligence vaut aussi pour les responsables envers leurs collaborateur-rice-s.

- 13.1. Les professionnel·le·s du travail social s'engagent vis-à-vis de leur employeur à effectuer leur travail consciencieusement dans le respect des normes et des principes du code de déontologie et font tout leur possible pour que ces normes et principes soient pris en compte et respectés par l'organisation pour laquelle ils et elles travaillent.
- 13.2. Les professionnel·le·s du travail social approfondissent les éventuels conflits d'objectifs ou les divergences d'ordre éthique entre le personnel et l'organisation pour laquelle ils et elles œuvrent, et recherchent des solutions en tenant compte du code de déontologie. Ils et elles entretiennent et favorisent dans leur organisation le dialogue sur l'éthique dans le travail social.
- 13.3. Les professionnel·le·s du travail social s'engagent au sein de leur organisation en faveur de conditions de travail qui protègent leur intégrité et leur santé ; pour des conditions de travail satisfaisantes ainsi que pour l'amélioration de la qualité et du développement constant de leur organisation.
- 14.3. Les professionnel·le·s du travail social s'engagent également en tant que citoyen·ne·s pour une société démocratique et consciente de ses valeurs fondamentales, pour la solidarité et la défense des droits humains, pour l'égalité et le traitement non discriminatoire de tous les êtres humains, et pour la lutte contre toute forme de discrimination.

Il incombe aux responsables de le permettre à leurs collaborateur-rice-s.

4.2. La responsabilité dans la littérature sur la gestion

La responsabilité des dirigeant-e-s concernant les conditions de travail est également soulignée dans la littérature sur la gestion.

Fröse et al. (2019) estiment que les responsables ont la mission de créer un environnement de travail attrayant et favorable, dans lequel le personnel qualifié peut s'épanouir avec ses compétences (p. 2).

Les responsables doivent aussi être en mesure d'adopter la perspective d'un·e collaborateur·rice, car les organisations dépendent de la satisfaction et de l'ambiance au travail (Bauer et al., 2010, p. 24). Les bases pour garder des collaborateur·rice·s dans l'organisation sont la confiance, la loyauté et une rémunération adéquate. Les conditions de travail doivent permettre l'indépendance et la responsabilité propre (Bauer et al., 2010, p. 25).

Dans son ouvrage « Führung im Widerspruch » (2013), Michael Herzka expose les obligations auxquelles sont soumis es les responsables des organisations sociales. Les codes déontologiques nationaux et internationaux demandent sans équivoque aux responsables et professionnel·le·s des organisations sociales de s'impliquer activement, avec leurs compétences professionnelles, dans les processus de

négociation en matière de politiques égalitaires. De la mission sociale et de la pratique résulte une obligation de plaidoyer fondée sur l'éthique professionnelle et d'entreprise (p. 125).

Pour répondre à cette obligation, les responsables doivent disposer d'une volonté et d'une capacité particulièrement élevées à la réflexion et à l'introspection. La bonne gestion d'une organisation, dont l'objectif n'est pas d'atteindre le plus de profits possible mais dont les réussites et les échecs se mesurent par de nombreuses autres voies (voire ne se mesurent pas), est finalement une question de position ou de point de vue : il faut faire preuve d'humilité dans la gestion ; cette humilité s'exprime par la capacité à se remettre en question soi-même ainsi que les activités de l'ensemble de l'organisation, jour après jour (p. 136).

5. Appel à l'action

AvenirSocial appelle l'ensemble des responsables dans les organisations du travail social à assumer leur responsabilité de dirigeant es et de professionnel·le·s et à profiter de leurs possibilités d'action pour améliorer les conditions de travail.

Pour améliorer les conditions de travail dans le travail social, il faut un engagement à tous les niveaux : professionnel·le·s, responsables et décideur·se·s politiques doivent défendre des conditions tournées vers l'avenir (Bockstaller, 2023, p. 24).

Dans le Document de travail relatif au financement des organisations dans le domaine du travail social (2021) aussi, AvenirSocial exige le renforcement du pouvoir de l'organisation : « Les personnes qui dirigent les organisations sociales ont une responsabilité dans l'élaboration ou le renouvellement des conventions de prestations. Une position forte dans les négociations est décisive pour conclure un contrat de collaboration offrant des conditions-cadres qui garantissent la qualité du travail social. C'est pourquoi les directions sont tenues de renforcer le pouvoir de leur organisation, et par là leur position de négociation. Dans ce contexte, des thèmes comme le degré de professionnalisation, la formation de base et continue des collaborateur·rice·s ou encore la structure salariale de l'organisation seront abordés. »

Les exemples mentionnés au chapitre 3 exposent plusieurs options pour mettre en place de meilleures conditions de travail au niveau institutionnel – même à travers de petites mesures. Toutefois, ces exemples aussi dépendent de la volonté et de l'engagement des responsables et des collaborateur·rice·s. Les collaborateur·rice·s devraient attirer l'attention de leurs supérieur·e·s hiérarchiques sur ces possibilités et demander leur aide pour les mettre en œuvre. Les responsables devraient profiter de leur position pour exiger les changements souhaités auprès des donateur·rice·s et les appliquer. Dans ce contexte, l'objectif commun de créer des conditions permettant un travail de qualité pour et avec les bénéficiaires ne doit jamais être perdu de vue.

6. Bibliographie

AvenirSocial (2010) : Code de déontologie du travail social en Suisse. Berne : AvenirSocial.

AvenirSocial (2019): Temps de travail, temps de repos et rémunération des services de piquet et de permanence dans le domaine du travail social en Suisse. Consulté le 01.06.2023 sur https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/20191218 Brochure AvenirSocial LTr-or-not-LTr-1.pdf.

AvenirSocial (2021): Document de travail relatif au financement des organisations dans le domaine du travail social en Suisse. Consulté le 01.06.2023 sur https://avenirsocial.ch/wp-

content/uploads/2021/09/2021_Diskussionspapier_Finanzierung_Organisationen_ Soziale_Arbeit_DEF.pdf.

AvenirSocial (2023): Droit du travail relatif au travail social en Suisse. Consulté le 02.06.2023 sur https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/01/Droit-du-travail_180123.pdf.

AvenirSocial (2023): Salaires dans le travail social – Recommandations d'AvenirSocial. Consulté le 02.06.2023 sur https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/02/Salaires-d-I-TS_170223.pdf.

Bauer, Elisabeth, Sander, Gudrun & Sabina von Arx (2010): Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Zürich, Haupt.

Bockstaller, Tobias (2023): Schwierige Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, Das Denknetz (13). Zugriff am 20.04.2023 auf https://www.denknetz.ch/wp-content/uploads/2023/04/DN_Zeitung_013.pdf.

Dvorak, Andreas (2022): L'onboarding pour les nouveaux collaborateurs, Magazine ZESO (4/22). Consulté le 02.06.2023 sur https://www.zeso-magazin.skos.ch/fr/article/lonboarding-pour-les-nouveaux-collaborateurs.

Fröse, Marlies, Naake, Beate & Maik Arnold (2019): Führung und Organisationen, Wiesbaden, Springer VS.

Herzka, Michael (2013): Führung im Widerspruch, Wiesbaden, Springer VS.

Hess, Ingrid (2022): La consultation sociale à Winterthur répond à la pénurie de personnel qualifié par des idées innovantes, Magazine ZESO (4/22). Consulté le 02.06.2023 sur https://www.zeso-magazin.skos.ch/fr/article/la-consultation-sociale-a-winterthur-repond-a-la-penurie-de-personnel-qualifie-par-des-idees-innovantes.

IWSB (2016): Demande de personnel qualifié et besoin de formation dans le champ du travail social: Un aperçu des différentes professions sociales et



domaines d'activités. Consulté le 31.05.2023 sur https://savoirsocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Fachkr%C3%A4ftestudie F.pdf.

Kriso (2022): Arbeitsbedingungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Zugriff am 20.04.2023 auf https://www.kriso.ch/wp-content/uploads/Broschu%CC%88re-31.10.22.-Online-Version.pdf.

IFFP Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (2018) : Personnes ayant quitté le domaine social : Rapport des résultats. Consulté le 01.06.2023 sur https://savoirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte_F.pdf.

Schmocker, Beat (2011): Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis, Bern: AvenirSocial

Sommerfeld, Peter, Hess, Nadja & Sarah Bühler (2021): Soziale Arbeit in der Covid-19 Pandemie. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/20191218 Broschuere AvenirSocial ArG-oder-nicht-ArG.pdf.



Publication:

© AvenirSocial – Association professionnelle suisse du travail social Tobias Bockstaller, responsable études
Secrétariat général suisse
Case Postale
Schwarztorstrasse 22
3001 Berne
info@avenirsocial.ch
www.avenirsocial.ch