

Quelles carrières dans le travail social dans un contexte de pénurie de personnel qualifié – opportunités et défis

Dialogue entre deux expertes – l'une issue du terrain et l'autre de l'enseignement supérieur – sur la situation de pénurie de personnel qualifié qui touche aujourd'hui le travail social et ses conséquences sur les carrières.

Texte : Manuela Käppeli, Professeure et responsable du service Développement de la qualité et Digital Campus, Département Travail social, ZHAW, membre du groupe de rédaction



Natalie Bühler, co-directrice de l'association OJA Offene Jugendarbeit Zürich

En tant que co-directrice d'une association active dans le domaine de l'animation socioculturelle à Zurich, Natalie Bühler connaît très bien la situation. Elle a de nombreuses années d'expérience dans le recrutement de personnel et contribue à des projets – notamment l'« Innovative Personalentwicklung in Sozialen Institutionen » (IPSI) (Innovation dans le développement du personnel dans les institutions sociales) avec la Haute école spécialisée de Zurich (ZHAW).



Daniela Wirz, responsable du service Coopérations entre praticien-ne-s et relations internationales, Département Travail social, ZHAW

Experte dans le domaine de la coopération entre praticien-ne-s, Daniela Wirz travaille depuis des années sur les développements qui touchent les organisations de travail social de la région de Zurich. En sa qualité de responsable de service, elle organise régulièrement des échanges (ex. : tables rondes) et dirige les projets « Innovative Personalentwicklung in Sozialen Institutionen » (IPSI) (Innovation dans le développement du personnel dans les institutions sociales) et « Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich » (Solutions à la pénurie de personnel qualifié dans le secteur social).

objectifs personnels et de s'épanouir professionnellement. Pour la jeune génération en particulier, il est important de trouver un bon équilibre entre travail et vie privée, de faire quelque chose qui a du sens et de se développer sur le plan personnel. Faire carrière implique également d'acquérir de nouvelles compétences, de se spécialiser, de tisser des réseaux ou de s'investir (bénévolement) dans des projets en dehors de ses fonctions.

Natalie Bühler (NB) : Tout à fait. Aujourd'hui, une carrière ne consiste pas seulement à gravir les échelons hiérarchiques. Je pense même que très peu de gens aujourd'hui aspirent à ce genre d'ascension et les parcours professionnels traditionnels consistant à passer de nombreuses années dans la même organisation sont devenus rares. Les parcours de vie sont maintenant plus complexes ; les personnes occupent différentes positions, fonctions et activités dans différents domaines d'activité. À côté de l'exercice d'une activité principale, l'engagement sociopolitique et les activités bénévoles gagnent plutôt en importance. Nombreuses sont les personnes qui souhaitent contribuer positivement à la société et mettre leurs compétences au profit du bien commun. Ces activités peuvent faire partie intégrante d'une carrière épanouissante.

Quelles possibilités de carrière votre organisation offre-t-elle concrètement dans le domaine du travail social ? NB :

Dans notre organisation Offene Jugendarbeit (OJA), beaucoup de nos employé-e-s ont commencé chez nous dans le cadre d'un stage préalable ou en suivant des études en alternance, puis sont resté-e-s après leur formation et travaillent aujourd'hui comme animateur-ric-e-s socioculturel-le-s. Les jeunes qui travaillent chez nous sont de moins en moins attiré-e-s par le management et s'intéressent davantage aux possibilités de formation continue. OJA sert souvent de porte d'entrée dans le secteur, car notre organisation se distingue par l'étendue du réseau dans lequel elle exerce ses activités, ce qui met nos collaborateur-ric-e-s en

Ce numéro d'Actualité Sociale porte sur les carrières dans le travail social. Qu'est-ce que signifie pour vous faire carrière dans le travail social ? Daniela Wirz (DW) : Avant, on assimilait l'idée de carrière à une ascension linéaire dans l'organigramme d'une organisation et à une amélioration des conditions salariales. Aujourd'hui, les parcours professionnels sont plus diversifiés et moins normatifs – on le voit notamment dans le travail social. Il est beaucoup plus question d'atteindre des



© Pixabay

contact avec différentes fonctions. Cela leur permet de se familiariser avec de nombreux champs d'activités et souvent, les contacts qu'ils se font chez nous les aident à trouver leur prochain emploi.

DW : Dans le secteur socioculturel, je constate que nombre de personnes s'engagent bénévolement à côté de leur activité principale et font preuve d'un grand investissement. En principe, dans le travail social, il n'est pas rare que les personnes poursuivent une carrière de « spécialiste » en suivant des formations spécifiques qui leur permettent de gagner en expertise. Mais une carrière peut également consister en un changement régulier de champ d'activité : cela permet de développer des compétences aussi indépendantes que possible du domaine et de profiter de l'étendue et de la perméabilité des différents champs du travail social. Je considère que la vastitude du travail social est un grand atout et un argument important au moment du choix professionnel. En outre, le cursus de master permet de plus en plus d'accéder à des positions-clés dans les administrations où l'on crée les conditions-cadres du travail social.

Le travail social fait actuellement face à une pénurie de personnel qualifié et, en partie, à une importante fluctuation dans divers champs d'activité. **NB :** Nous avons été épargné-e-s jusqu'ici. Mais on voit les premiers signes du changement du marché de l'emploi. Il y a cinq ans, nous recevions entre 30 et 70 candidatures pour chaque poste mis au concours. Aujourd'hui, nous en recevons entre 5 et 10. Dans le lot, il n'y en a généralement que trois qui correspondent au profil et ont les qualifications requises. A cause de cela, nous travaillons parfois sans délai de candidature. Lorsque nous recevons de bons dossiers, nous en profitons pour vérifier si nous n'avons pas d'autres postes à pourvoir à proposer. D'après notre expérience, la rapi-

dité des procédures de dépôt des candidatures joue un rôle décisif. Il ne faut pas oublier non plus que nous avons actuellement un véritable marché du travail – les candidat-e-s sont donc plus critiques, mieux averti-e-s et donc plus exigeant-e-s.

DW : La pénurie de personnel qualifié affecte aujourd'hui tous les domaines du travail social – à différents niveaux et à des degrés divers. Les conditions précaires de travail touchent en particulier le domaine de l'éducation sociale. Des groupes résidentiels doivent par exemple être partiellement fermés faute de personnel. De nombreuses personnes quittent par ailleurs le travail social : le taux d'abandon de carrière dans le travail social est alarmant. Mais ce sont surtout des symptômes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Si l'on veut résoudre le problème, il est essentiel d'en connaître les causes.

NB : J'observe également une différence entre les agglomérations et la campagne. La ville de Zurich offre un climat politique et un cadre parfaits pour l'animation socioculturelle. Dans les zones rurales, en revanche, les organisations ont de la peine à recruter des personnes dans ce domaine. Les conditions de travail ne sont pas comparables avec les nôtres en ville, ce qui fait qu'elles sont souvent peu attractives pour les jeunes. On peut donc se retrouver à travailler au sein d'équipes réduites, voire seul-e ; les journées de travail sont longues et les budgets plutôt limités.

DW : Contrairement à leurs aîné-e-s, les jeunes travailleur-euse-s sociaux-ales de la génération Z refusent de « sacrifier leur vie » sur l'autel du travail. Pour cette génération, il est central de prendre soin de soi et d'avoir un bon équilibre entre son travail et sa vie privée. Compte tenu du nombre élevé d'arrêts maladie de longue durée, cette évolution présente également des aspects positifs.

Quels effets la situation actuelle (pénurie de main-d'œuvre qualifiée et important turnover) a-t-elle sur les possibilités de carrière dans le travail social? Quels défis et quel potentiel y voyez-vous pour le travail social?

NB: Ce que je vois comme une chance, c'est qu'il est désormais plus facile aujourd'hui pour les travailleur·euse·s sociaux·ales de démarrer leur carrière dans des domaines où, avant, il était rare de pouvoir entrer sans devoir au préalable remplir certaines conditions (expérience de plusieurs années, âge). Mais cette chance a un revers : aujourd'hui, de plus en plus de jeunes travailleur·euse·s sociaux·ales sans expérience se retrouvent dans des contextes très difficiles (du fait de leur complexité ou des situations des destinataires). La question du surmenage n'a jamais été aussi prégnante et cela entraîne des arrêts de travail. Que faisons-nous pour préparer au mieux la relève dans ces contextes difficiles? De mon point de vue, cette question engage notre responsabilité d'organisation spécialisée. Nous devons réfléchir à des solutions pour encourager les individus et constituer des équipes de manière à éviter des situations de prise de risques et de surmenage. Pour ce faire, il est nécessaire que les organisations de terrain et les hautes écoles de travail social dialoguent ensemble.

DW: Il est également nécessaire de tenir compte des évolutions démographiques. Il n'y aura pas davantage de personnes qui se lanceront dans le travail social à l'avenir. Du point de vue de la société dans son ensemble, il s'agit maintenant d'identifier les ressources qu'il est encore possible de mobiliser. Je pense par exemple aux personnes issues de la migration ou à la participation des destinataires du travail social (Service-User-Involvement). En tant qu'institution de formation, nous pouvons mettre en place ces groupes avec les organisations sur le terrain et réfléchir aux besoins de formation ou de qualification. Souvent, on brandit l'argument de la déprofessionnalisation pour s'opposer à la reconversion professionnelle dans le travail social. Je crois au contraire qu'on encourt un risque de déprofessionnalisation si on ne réagit pas et refuse d'intégrer de nouvelles personnes. On le voit déjà : dans certains domaines du travail social, le personnel est sous-qualifié, voire pas qualifié du tout, et des offres ne sont plus proposées faute de personnel qualifié. Du point de vue du travail social, c'est extrêmement problématique. Pour ce qui est des pistes d'action, je vois également que l'on risque d'agir à trop petite échelle. Nous devons penser l'ensemble des champs d'activité dans leur globalité et élaborer des mesures au niveau de la politique professionnelle, des organisations et des individus.

Que diriez-vous aux personnes qui souhaitent se lancer dans des études de travail social : qu'est-ce qui rend le travail social si intéressant dans le domaine de la planification de carrière?

DW: Le travail social se démarque par la grande diversité de ses thèmes et contextes de travail. De ce point de vue, les possibilités de carrière sont innombrables. Et à la fin de la journée, quand on repense au travail effectué, on y trouve généralement du sens.

NB: Le travail social permet de se tailler une carrière sur mesure. Il offre également une chance aux personnes qui souhaitent occuper une fonction de direction car nous manquons actuellement de personnes formées sur le terrain. Le travail social garantit de bonnes conditions-cadres permettant de concilier vie professionnelle et vie de famille. •

Etude sur la situation du personnel qualifié dans le secteur social

1 La situation du personnel qualifié a changé depuis la dernière étude menée par SAVOIRSOCIAL (2016) et les différents champs d'activité du domaine social font face à de multiples défis. Pour que le développement de l'enseignement professionnel et supérieur dans le domaine social fasse l'objet de décisions stratégiques prises sur la base de données probantes, SAVOIRSOCIAL et la Conférence des hautes écoles spécialisées suisses de travail social (SASSA) souhaitent élaborer des connaissances de pilotage. Ensemble, elles conduisent une étude jusqu'à la fin 2024.

— assa.ch/actualite



**Voix Sociales
Episode 32**

Joëlle Ruch nous parle de sa reconversion professionnelle réussie dans le travail social. Devenir travailleuse sociale à plus de 30 ans, après une carrière dans le tourisme, concilier études et vie de famille... Récit d'une reconversion richement aboutie.
[avenirsocial.ch / Publications / Podcast](https://avenirsocial.ch/Publications/Podcast)

