

CURAVIVA

# Adapter les conditions de travail aux phases de vie des collaborateurs

CURAVIVA, association faîtière nationale des homes et institutions sociales, a lancé un projet de flexibilisation original: adapter les conditions de travail aux phases de vie des collaborateurs. – Interview par Marie-Claire Chamot

## **CURAVIVA Suisse a consacré un projet à la flexibilité du temps de travail. Pour quelle raison?**

Il s'agit d'examiner comment les homes et les EMS peuvent aménager leurs conditions de travail de manière encore plus attractive. Une piste consiste à mettre l'accent sur les collaborateurs et sur leurs phases de vie.

La part de femmes travaillant dans le domaine des soins et de l'assistance s'élève à environ 85%. La moitié de tous les soignants travaillant en institution ont plus de 50 ans. Sur le plan privé, ils ont souvent une responsabilité parentale et exercent une activité d'accompagnement (soins et aide aux parents âgés).

Si la conciliation de la vie privée et professionnelle engendre une charge trop lourde, le personnel infirmier et d'assistance se détourne de son métier, ce qui accentue encore la pénurie croissante en personnel qualifié.

Il convient de porter une attention particulière aux jeunes collaborateurs de la génération Y. Ils recherchent un juste équilibre entre le travail et les loisirs et souhaitent trouver du plaisir et donner du sens à leur activité professionnelle.

Pour assurer la qualité et la continuité des soins, il importe absolument de chercher à retenir les collaborateurs. C'est en définitive au bénéfice des résidents.

## **Comment sensibiliser les institutions de soins de longue durée à la problématique du «work and care» et du «work-life-balance» afin que davantage de collaborateurs âgés et de collaborateurs assumant aussi des charges familiales restent en emploi – en bonne santé et sur la durée?**

CURAVIVA Suisse a lancé le projet «Conditions de travail spécifiques aux phases de vie» avec le soutien de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Cette initiative a été subdivisée en trois sous-projets qui proposent des mesures concrètes pour la pratique. Le premier, qui concerne la «Gestion des absences», est déjà achevé. Il est en ligne dans la BOX RH sur notre site internet [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch) → Travail en EMS. Le deuxième enchaîne sur les «Modèles de travail flexibles et offres de soutien aux collaborateurs qui assument également des tâches d'accompagnement externe». Quant au troisième projet partiel, il est intitulé: «Possibilités et planification de l'embauche tenant compte de la charge de travail physique et psychique élevée de collaborateurs travaillant en tournus.»

## **Que signifie flexibilité de l'organisation du planning et du temps de travail? Quels sont les enseignements du projet et offre-t-il de nouvelles pistes aux institutions?**

Il faut trouver un nouvel équilibre entre les besoins des résidents, les exigences de l'institution, les dispositions légales et les attentes des collaborateurs. L'objectif consiste à davantage tenir compte de l'aspiration des employés à concilier travail et famille, à disposer de plus de temps de récupération,



*Le projet part du principe qu'il faut trouver un nouvel équilibre entre les besoins des résidents, les exigences de l'institution, les dispositions légales et les attentes des collaborateurs.*

etc. sans pour autant négliger les autres paramètres. La marge de manœuvre n'est pas immense. Il s'agit de solutions «limitées mais efficaces». Il n'existe pas de recettes généralement valables. Chaque établissement doit donc trouver les solutions qui lui conviennent.

Dans cette perspective, le projet «Conditions de travail spécifiques aux phases de vie» élargit nettement le concept de flexibilité des horaires de travail à des aspects de la conduite du personnel en général. La prise en compte de l'environnement global réclame une approche systémique de la part des cadres et un retour à certaines valeurs de vie.

Au vu de ces considérations, les responsables d'unité ou de groupe se voient attribuer un rôle de premier plan dans le projet. Il s'agit notamment de déterminer comment on peut évaluer et aborder les conditions individuelles pour anticiper des mesures de soutien dans des situations particulières.

Le projet s'accompagne de deux revues de la littérature, en tant que référence théorique pour la sensibilisation à cette problématique. Il comporte des recommandations concrètes à différents niveaux: informations et propositions spécifiques sur le développement de l'organisation, cours pour la gestion des absences et sur l'organisation du planning, instruments pratiques sous forme de guides pour les entretiens, marches à suivre ou check-lists, entre autres.

#### **Pour les résidents des homes et des EMS, les fréquents changements de personnel sont souvent déroutants. Comment en tenir compte dans un projet de flexibilisation des horaires?**

Dans des établissements qui travaillent 24 heures sur 24 avec une forte proportion d'employés à temps partiel, la rotation du personnel est inévitable. Les résidents vivent dans une unité ou un service et sont en principe pris en charge par une équipe fixe. Mais un planning tenant compte du temps de récupération ou une adaptation flexible des taux de travail momentanée pour certains collaborateurs ne changent rien au fait que plusieurs soignants se relaient par tournus. S'il se confirme que moins de collaborateurs donnent leur congé ou tombent malades grâce à des mesures qui leur permettent de mieux concilier famille et métier, les résidents seront

aussi confrontés à moins de fluctuations de personnel. Il est surtout nécessaire d'assurer la continuité entre les personnes de référence et le suivi dans les soins.

#### **Y a-t-il des différences importantes avec les soins aigus?**

Les résultats du projet sont tout à fait transposables à d'autres domaines, ceux des hôpitaux de soins somatiques aigus ou de l'aide et des soins à domicile, mais également à d'autres institutions sociales stationnaires. Il est important de se confronter à cette thématique et d'adapter à son propre établissement les recommandations et les idées formulées.

Les exigences posées aujourd'hui par le monde du travail, la complexité croissante de la vie privée et les nouvelles manières d'aborder le rôle professionnel concernent tous les employeurs.

#### **Les horaires de travail flexibles sont-ils déterminants pour l'attractivité des professions de la santé?**

Très clairement, oui. En particulier compte tenu du changement démographique et de l'évolution actuelle de la société. Avec une séparation de moins en moins nette entre travail et vie privée, la capacité à être joint en permanence, l'individualisation, les changements culturels au sein des équipes, etc., il faut trouver de nouveaux modèles d'horaires de travail qui tiennent compte de ces conditions et de la santé des collaborateurs. ■

### **En deux mots**

CURAVIVA Suisse est l'association faitière nationale qui regroupe plus de 2 500 homes et institutions sociales dans les domaines «Personnes âgées», «Adultes avec handicap» et «Enfants et adolescents avec des besoins spécifiques». Marianne Geiser est la responsable du projet «Conditions de travail spécifiques aux phases de vie». Remplissent des mandats pour les projets partiels: Heidi Johann, Beratung & Training in Organisationen; Marlies Keist, conseillère pour le monde du travail et l'entreprise; Jean-Marc Fonjallaz et Françoise Christ, Enkidu Conseil. ■



**Marianne Geiser**, cheffe de projet, CURAVIVA, Lucerne, 041 419 72 59, [m.geiser@curaviva.ch](mailto:m.geiser@curaviva.ch)

**Jean-Marc Fonjallaz**, Enkidu conseil, Misery; 026 475 46 60, [jm.fonjallaz@enkidu-conseil.ch](mailto:jm.fonjallaz@enkidu-conseil.ch)

**Heidi Johann**, Beratung & Training in Organisationen, Wigoltingen; 043 444 16 14, [beratung@hejo.ch](mailto:beratung@hejo.ch)

## **Arbeitsbedingungen nach Lebensphasen**

CURAVIVA, der nationale Dachverband der Heime und sozialen Institutionen, hat ein einzigartiges Projekt, das sich auf andere Institutionen übertragen lässt, ins Leben gerufen. Der Verband schlägt mit konkreten und praxisbezogenen Massnahmen vor, die Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende auf deren Lebensphasen abzustimmen.

In den Pflegeberufen beträgt der Frauenanteil 85 Prozent. Die Hälfte der Pflegenden in den Alters- und Pflegeheimen ist älter als 50 Jahre. Sie haben häufig elterliche Verpflichtungen und/oder kümmern sich um die Pflege von Angehörigen. Die junge Generation – die Generation Y – legt Wert auf eine gute Work-Life-Balance.

Der Handlungsspielraum ist nicht immens und es gibt kein allgemeingültiges Rezept. Trotzdem ist jede Institution angehalten, «beschränkte, aber effiziente» Lösungen zu finden, welche die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, deren Gesundheit und die gesellschaftliche Entwicklung berücksichtigen. ■