

Auteur : Cyril Desjeux, directeur scientifique d'Handéo et sociologue

La dimension cachée du rapport au travail

Les conditions d'emploi dépendent notamment de variables qui sont socialement invisibilisées, parfois « sous terraines » au monde du travail. Elles impliquent une meilleure reconnaissance symbolique et financière de certains rôles sociaux des salariés comme ceux des proches aidants ou des femmes.

DIVERSITÉ DES INDICATEURS ET POIDS INVISIBLE DU GENRE.

Il existe une multitude d'indicateurs de qualité de vie et des conditions de travail : taux d'absentéisme, de turn-over, taux rétention du personnel, taux d'accidents du travail, taux de formation, nombre annuel de réunions d'amélioration ou de soutien des pratiques et taux de présence, nombre de CDI, nombre de temps plein, évolution du nombre et des types d'arrêts maladie, etc. À côté de ces indicateurs dits « objectifs », il existe également des indicateurs qualité plus « subjectifs » qui s'appuient sur le ressenti des salariés de terrain comme des managers et des équipes de direction : taux de satisfaction, degré de bien-être émotionnel au travail, niveau d'appréciation des tensions dans

l'établissement, sentiment d'insécurité, etc. Une approche systémique de la qualité de vie au travail implique également d'avoir des éléments sur la perception de cet environnement par les personnes qui bénéficient de l'aide de ces professionnels ainsi que les partenaires qui travaillent avec.

Une des complexités de cette qualité de vie professionnelle dans les établissements est l'invisibilisation historique de la pénibilité des métiers liés à la relation de service, au prendre soin et au métier du lien. À l'origine, ces indicateurs ont d'abord été construits dans un cadre professionnel industriel et fortement masculinisé. Le cadre d'analyse commence à changer, mais il se heurte encore à cet héritage. Ces changements sont d'autant plus

L'absence de considération symbolique, mais aussi financière, des temps qualifiés de « non productifs » est l'un des facteurs premiers de dégradation et d'insoutenabilité de ces métiers de l'humain.

complexes à opérer que les modes d'organisation du travail, en lien avec le New Public Management, la rationalisation du secteur et sa marchandisation, tendent à écraser et à invisibiliser davantage la pénibilité de ces métiers du care, leur valeur et la complexité des activités qui peuvent être réalisées. L'absence de considération symbolique, mais aussi financière, des temps qualifiés de « non productifs » est l'un des facteurs premiers de dégradation et d'insoutenabilité de ces métiers de l'humain.

Aussi, sur le système de gouvernance et de respect des droits des salariés, des indicateurs intéressants à travailler peuvent être réalisés sur les relations genrées, générationnelles, socio-culturelles ou religieuses. Par exemple, le taux d'emploi masculin pour les métiers à faible rémunération et le taux d'emploi féminin pour les cadres et dirigeants ainsi que les niveaux de salaire sont des indices de fracture genrée, d'inégalité et de permanence d'un plafond de verre auquel se heurtent les femmes. La déconstruction du processus de naturalisation des compétences dites féminines participe d'une meilleure reconnaissance d'un certain nombre de savoir-être et savoir-faire qui ont pu, historiquement, être déconsidérés.

LE TRAVAIL CACHÉ DES AIDANTS FAMILIAUX.

Une autre dimension importante est l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle via la qualité ressentie et la fréquence de liens sociaux des salariés avec leur famille, leurs amis et leurs collègues. Une attention particulière à avoir dans ces établissements est l'inter-vulnérabilité des acteurs qui, bien que différents, ont la même valeur de dignité. Par exemple, une partie de ces professionnels qui viennent en aide à d'autres personnes qui en ont besoin du fait de problème de santé peuvent aussi être, dans leur vie personnelle, des proches aidants d'une personne en situation de handicap, âgée en perte d'autonomie ou malade. Cette aide peut venir s'ajouter à une vie familiale quelquefois dense lorsqu'ils doivent aussi s'occuper de leur propre enfant, parfois en bas âge. Ces différents temps sociaux génèrent des tensions qui

peuvent compromettre la qualité de vie et les conditions de travail s'ils ne sont pas pris en compte par l'employeur.

Un des leviers mis en place pour temporer ces tensions est le label Cap'Handéo « entreprises engagées auprès de ses salariés aidants ». Initié par Klesia et Handéo, ce label est déployé en partenariat avec l'Agirc-Arrco pour un appui des organismes privés ou publics dans leurs actions en faveur de leurs salariés qui peuvent être, par ailleurs proches aidants. Ce label s'assure de la mise en place d'un diagnostic partagé des attentes et des besoins des salariés aidants vis-à-vis de l'organisme, de la mise en œuvre de solutions adaptées et accessibles, d'une information auprès des salariés et de la formation des managers au sujet.

Ce type de démarche participe au renforcement de l'attractivité et de l'image de l'organisme ainsi qu'à la prévention des risques psychosociaux pouvant agir, par exemple, sur le turn-over, l'absentéisme et les accidents du travail. Pour les salariés aidants, la mise en place d'actions qui facilitent la gestion du temps et la réduction du niveau de stress et de la fatigue, renforce leur implication et leur efficacité. C'est également un levier pour mieux reconnaître les compétences développées dans la relation d'aide et capitalisables sur le marché de l'emploi : autonomie, empathie, sens des responsabilités, capacité d'organisation, intelligence émotionnelle, adaptabilité, etc. C'est aussi un levier pour les managers de proximité pour les étayer dans leur gestion d'un collectif intégrant un aidant. Par exemple, ce dernier peut avoir à s'absenter en urgence, ce qui impacte l'organisation du travail et la charge de travail de ses collègues. Une attention particulière est à apporter aux jeunes adultes de moins de 25 ans qui entrent sur le marché du travail et peuvent, en parallèle, venir en aide à un proche, parfois depuis de nombreuses années. Cette période charnière de la vie peut être fragilisée par des rôles sociaux invisibilisés par le monde du travail et demande une attention accrue de la part des employeurs et des services de ressources humaines.