



**BROCHURE  
D'INFORMATION**

Les salariés étrangers dans  
les services sociaux

**LIGNES DIRECTRICES ET  
RECOMMANDATIONS POUR  
LES RESPONSABLES DES  
RESSOURCES HUMAINES ET LES  
DIRIGEANTS**

**FR**



Co-funded by  
the European Union



Cette brochure d'information est le résultat du projet international  
«Foreign workers in social sector» (FWSS), numéro 2021-1-CZ01-RA220-VET-000025630,  
financé par le programme Erasmus+.



**Co-funded by  
the European Union**

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

# Descriptif du projet

Le projet a pour ambition de soutenir au sein du secteur social l'inclusion des travailleurs étrangers qui peuvent avoir des conditions difficiles d'entrée sur le marché du travail en France, notamment en raison de barrières linguistiques et culturelles, mais aussi d'un potentiel manque de confiance des employeurs dans leurs compétences et parfois de préjugés d'autres salariés.

Ces problèmes peuvent être importants, en particulier dans le cas de travailleurs étrangers originaires d'un pays hors Union européenne, où le contexte culturel peut être très différent de celui de l'UE. Les personnes qui ont déjà eu à vivre dans un autre pays confirmeront la diversité des problèmes auxquels il faut faire face pour s'adapter et être en mesure de travailler et vivre normalement. Ces questions sont cependant très difficiles à comprendre pour les habitants du pays qui n'ont jamais été confrontés à une telle situation. Par conséquent, il est essentiel de sensibiliser et former les employeurs du secteur social afin qu'ils appréhendent les divers obstacles que les salariés étrangers ont à surmonter lorsqu'ils arrivent dans leur nouveau pays d'accueil. Les partenaires du projet souhaitent fournir aux employeurs des éléments qui leur permettront d'accompagner leurs salariés d'origine étrangère afin de faciliter la transition et leur adaptation au niveau social, culturel, professionnel et leur permettre ainsi de travailler en mettant en oeuvre toutes leurs compétences.

Le projet vise à comprendre les obstacles à l'intégration des travailleurs étrangers et les moyens d'y remédier, en proposant aux employeurs du secteur social des principes et des recommandations, ainsi qu'un programme de formation.

# Organisations partenaires

Le projet implique 6 organisations de 5 pays européens:

- Le Centre pour les activités de développement de l'Union des associations d'employeurs de la République tchèque (CRA UZS) – Coordinateur du projet
- AKMI ANONIMI EKPAIDEFTHKI ETAIRIA (AKMI), Grèce,
- Association des prestataires de services sociaux de la République tchèque (APSS CR)
- Fédération des employeurs sociaux européens (Social Employers), Belgique
- SERVICE MENSCH GmbH / Volkshilfe Niederösterreich, l'Autriche
- ELISFA, France





# Contexte et objectif des lignes directrices et des recommandations

L'objectif de ce document est de proposer des lignes directrices et des recommandations sur le processus de recrutement et l'emploi de travailleurs étrangers dans le secteur des services sociaux. Les recommandations s'adressent aux managers et aux responsables des ressources humaines au niveau de l'UE et dans les cinq pays ciblés par le projet (Autriche, Belgique, République tchèque, France et Grèce). Les lignes directrices visent à supprimer les obstacles et à créer l'égalité des chances pour les travailleurs étrangers, afin de favoriser leur intégration sur le marché du travail dans le secteur des services sociaux.

Pour ce projet, un travailleur étranger est défini comme „une personne qui doit exercer, exerce ou a exercé une activité rémunérée dans un État dont elle n'est pas ressortissante“, conformément à l'article 2, paragraphe 1, de la Convention des Nations unies sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille. 2(1) de la Convention des Nations Unies sur la protection de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille.

Dans la plupart des États membres de l'UE, la demande de professionnels dans les services sociaux augmente en raison, notamment, des changements démographiques et de l'évolution des modèles et des besoins familiaux. Tous ces éléments entraînent une pression accrue sur les services sociaux. En outre, une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la santé et des soins de longue durée est prévue à moyen et long terme.<sup>1</sup>

L'emploi de travailleurs étrangers dans les services sociaux et la promotion de leur intégration sur le lieu de travail peuvent être très bénéfiques pour différentes raisons : ils apportent de nouvelles qualifications et compétences, une diversité culturelle et linguistique, et ils peuvent notamment contribuer à atténuer les pénuries de personnel actuelles et futures. Selon l'OIT (2020), la migration de la main-d'œuvre en Europe centrale et de l'est, ainsi que dans l'ensemble de l'Europe, a augmenté de manière significative au cours de la dernière décennie.

La migration est également un sujet de grand intérêt pour la Commission européenne, qui met en place des initiatives et des propositions politiques visant à améliorer la gestion globale de la migration à long terme<sup>2</sup>.

Parmi ces initiatives figurent la coopération opérationnelle entre les États membres et les pays partenaires, un cadre plus efficace pour les voies légales d'accès à l'UE, et le renforcement de l'attrait de l'UE pour les ressortissants de pays tiers qui sont à la recherche d'opportunités en faisant correspondre les besoins du marché du travail et les compétences.

À cet égard, la Commission européenne a créé l'outil de profil des compétences de l'UE pour les ressortissants de pays tiers. Il s'agit d'un outil multilingue conçu pour répertorier les compétences, les qualifications et les expériences professionnelles des ressortissants de pays tiers qui séjournent dans l'UE, et ainsi créer un premier profil. Cet outil aidera les autorités et les organisations qui aident les citoyens de pays non membres de l'UE en leur donnant des conseils personnalisés concernant la reconnaissance des diplômes, la validation des compétences, l'identification des besoins de perfectionnement, le soutien à la recherche d'emploi, l'adéquation entre l'offre et la demande.

Afin de garantir que le recrutement transfrontalier soit bénéfique tant pour les employeurs que pour les salariés, il est essentiel de mettre en place un cadre éthique soutenant le recrutement et le maintien en poste. Comme l'ont souligné la FSESP et l'HOSPEEM dans leur code de conduite commun sur le *„Recrutement et maintien en poste éthiques dans le secteur hospitalier“*<sup>3</sup>, ce cadre doit impliquer différents acteurs, tels que les partenaires sociaux, les autorités de régulation, les autorités nationales, régionales et locales.

Les lignes directrices collectées sont basées sur les conclusions des rapports nationaux en Autriche, Belgique, République tchèque, France et en Grèce, élaborés par les partenaires du projet FWSS. L'objectif des rapports nationaux était d'identifier les obstacles auxquels les travailleurs étrangers sont confrontés lorsqu'ils prennent un emploi, afin de mieux comprendre leurs besoins et d'élaborer des recommandations et des conseils à l'intention des organisations qui emploient ou cherchent à employer des travailleurs étrangers.

<sup>1</sup> Eurofound (2023), *Measures to tackle labour shortages : Lessons for future policy*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

<sup>2</sup> Communication de la Commission européenne (2022), *Attirer les compétences et les talents dans l'UE*.

<sup>3</sup> FSESP et HOSPEEM (2008), *code de conduite et suivi sur le recrutement et la rétention transfrontaliers éthiques dans le secteur hospitalier*.

# Lignes directrices et recommandations au niveau de l'UE pour le personnel et les responsables des ressources humaines

Les lignes directrices se concentrent sur les initiatives visant à relever les quatre principaux défis identifiés dans les rapports, à savoir l'attractivité du secteur, la difficulté et la longueur des procédures administratives, le soutien aux travailleurs étrangers sur le lieu de travail et la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail et dans la communauté.

## **Attractivité du secteur**

Afin de répondre aux besoins actuels et futurs du secteur en matière de personnel, l'attractivité est cruciale en termes de recrutement et de fidélisation du personnel. La promotion du secteur, la visibilité et l'accessibilité des offres d'emploi sont essentielles pour attirer les compétences et les talents, à court et à long terme.

- Promouvoir le secteur des services sociaux par le biais de campagnes de communication, en contactant les associations spécialisées dans l'immigration et les organisations de l'emploi afin de les sensibiliser aux professions et aux besoins dans le champ des services sociaux.
- Développer des relations entre les opérateurs et les universités, les bureaux d'immigration et les agences pour l'emploi au niveau national, afin de donner une meilleure visibilité aux offres d'emploi.



- Développer de nouveaux concepts de communication destinés au groupe cible, par exemple en proposant des offres d'emploi dans plusieurs langues, en organisant des visites et des ateliers entre les demandeurs d'emploi immigrés et les prestataires de services régionaux/locaux.
- Approche inclusive du recrutement et de la progression de carrière, en élaborant des descriptions de postes inclusives, en veillant à ce que chaque étape du processus de recrutement et de progression de carrière soit accessible à des personnes issues de milieux divers, en apportant un soutien personnel individuel pour guider les travailleurs dans un emploi ou pour améliorer leur bien-être.
- Rendre les offres d'emploi dans le secteur plus attrayantes, en offrant des avantages qui peuvent intéresser les travailleurs étrangers à long terme. Par exemple, des cours de langue, une aide pour prolonger le visa, une formation sur les aspects culturels, etc.
- Rendre l'offre et le processus de réponses plus accessibles, en publiant les offres d'emploi en ligne mais aussi sur papier dans les agences pour l'emploi. Proposer différentes alternatives pour l'envoi du CV, par courriel, par courrier ou en personne, ainsi que pour les entretiens.

## Procédures administratives

La charge administrative (permis de travail, licences d'emploi, visas, etc.), la longueur et le manque de connaissances dissuadent certains employeurs d'embaucher des travailleurs étrangers, en particulier en provenance de pays non européens. Il est essentiel de fournir une expertise au des ressources responsables des ressources humaines et aux gestionnaires sur le processus d'emploi, et de contribuer ainsi à percevoir ainsi l'emploi de travailleurs étrangers comme une opportunité.

- Solliciter l'expertise d'entités externes, par exemple des agences pour l'emploi nationales/régionales/locales, afin d'obtenir des conseils sur les procédures administratives, en particulier lors de l'embauche de personnes originaires d'États non membres de l'UE.
- Recherchez le soutien d'une association intermédiaire qui peut prendre en charge les questions administratives, en particulier pour les petites associations ou les primo employeurs d'étrangers.



- Former le personnel/les responsables des ressources humaines aux aspects juridiques, aux obligations et aux procédures liés à l'emploi des salariés étrangers, en accordant une attention particulière aux travailleurs originaires de pays non membres de l'UE. Employer un responsable des ressources humaines ou un gestionnaire qui possède également des connaissances spécifiques sur l'emploi de travailleurs étrangers. Cela contribuera à rendre le processus plus accessible. La formation pourrait être partagée avec d'autres organisations du secteur.

- Créer en interne un manuel expliquant les procédures à suivre pour employer des travailleurs étrangers, y compris les personnes de contact concernées et les points de contact qui peuvent être mis à jour, si nécessaire. Ce manuel sera accessible aux gestionnaires et aux RH et pourrait être partagé avec d'autres organisations du secteur des services sociaux.

- Coopérer étroitement avec les différents acteurs (parties prenantes, autres employeurs) impliqués dans la mise en œuvre des mesures législatives et administratives relatives à l'immigration légale.



## Soutenir les travailleurs étrangers au travail

Comme le soulignent les rapports effectués par les partenaires nationaux, l'insuffisance de compétences linguistiques, la reconnaissance des qualifications des travailleurs étrangers et la transférabilité des qualifications et des compétences du pays d'origine constituent un obstacle majeur à l'emploi des travailleurs étrangers.

L'accessibilité à l'information, la formation ou aux cours de langue sont les clés d'une meilleure inclusion sur le lieu de travail, et donc dans la communauté.

### Reconnaissance des qualifications et de la formation

- Fournir des conseils, des informations et des formations pour valider les compétences des travailleurs étrangers et/ou une formation sur la culture et les institutions locales. Proposer des formations certifiées et non certifiées dans les différentes professions du secteur des services sociaux et améliorer activement l'accès à la formation. La formation joue un rôle important en contribuant à l'évolution de carrière, à la satisfaction professionnelle et au maintien dans l'emploi.
- Assurer un lien entre le gouvernement et les partenaires sociaux afin d'identifier les besoins spécifiques du secteur en matière de pénurie de main-d'œuvre et d'élaborer des critères clairs et communs pour la validation des compétences.
- Soutenir la reconnaissance des diplômes, par exemple en proposant des cours pour obtenir le certificat et en offrant des horaires de travail flexibles pour suivre des cours ou aller à l'université en vue de sa validation. Cette mesure est particulièrement importante pour les travailleurs originaires de pays non membres de l'UE, en raison des difficultés signalées pour faire reconnaître leurs diplômes.

### Compétences linguistiques

- Soutenir sur le lieu de travail l'amélioration des connaissances linguistiques, en proposant des cours, en encourageant le soutien des collègues dans l'apprentissage de la langue, la compréhension des règles et de l'environnement de travail dans la structure et dans le pays, etc. Mettre l'accent sur la langue en tant que moyen d'inclusion au travail et dans la communauté. À cet égard, une initiative pourrait être élaborée pour rendre l'accompagnement effectif par toute l'équipe de salariés..
- Soutien interne ou externe sur le lieu de travail pour améliorer la connaissance de la langue de travail.
- Fournir des informations sur les différents cours ou initiatives disponibles dans le pays pour apprendre la langue.

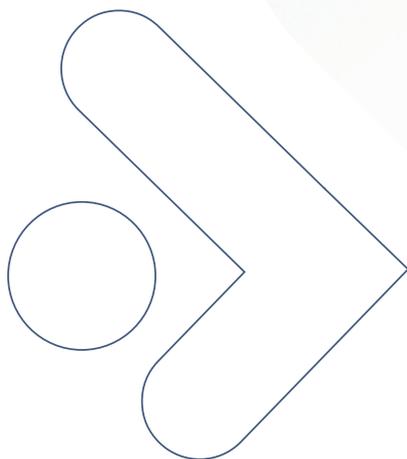
### **Autre soutien**

- Fournir des informations claires sur les droits et obligations en matière de travail dans le pays et dans la structure. Rendre accessibles aux travailleurs étrangers les informations pertinentes concernant les règles en vigueur sur le lieu de travail, ainsi que les obligations et les droits, par exemple en utilisant un langage simple ou en les traduisant dans d'autres langues.
- Fournir des informations sur la procédure de renouvellement et de prolongation de leur visa (pour les travailleurs originaires de pays non membres de l'UE), de leur permis de travail, de leur permis de séjour et/ou de toute autre aide destinée à faciliter leur intégration dans la société (langue, diplômes de certification, logement, etc.). Fournir également une liste des points de contact ou des acteurs concernés qui pourraient les accompagner ou les aider au niveau national/régional/local.
- Promouvoir le soutien entre collègues, en désignant un salarié expérimenté pour soutenir un nouvel arrivant au cours des premières semaines, en lui expliquant les tâches à accomplir, les règles, les obligations et d'autres informations pertinentes. Il est important de sensibiliser à la nécessité d'apprendre les uns des autres et d'échanger de l'expérience de chacun.

### **Diversité et inclusion sur le lieu de travail**

Les promotions de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail contribuent à créer un environnement au sein duquel chacun se sent valorisé et impliqué de la même manière. Cela signifie qu'il faut donner à tous un accès égal aux opportunités et aux ressources, quelle que soit l'origine de la personne.

- Analyser les moyens efficaces de mieux intégrer les salariés étrangers dans les structures de l'organisation, avec les collègues et les utilisateurs des services. Par exemple, établir un plan de gestion de la diversité, comprenant des politiques, un accompagnement et une formation à la gestion de la diversité et à la communication.
- Mettre en place des initiatives d'intégration sur le lieu de travail, telles que le team building ou des activités d'échanges culturels entre les employés, pour une meilleure compréhension des différentes cultures et traditions. Par exemple, des événements culturels où l'on présente la nourriture, les traditions et d'autres aspects pertinents des différents pays présents dans l'organisation. Sensibiliser les salariés à l'importance de ces événements pour qu'ils y participent.



- Créer un environnement de travail sûr en fournissant un soutien individualisé et/ou avec l'aide d'un médiateur externe adapté aux besoins de tous les travailleurs. Cela facilitera également la communication entre les employeurs et les salariés.
- Solliciter une expertise externe pour modérer les situations difficiles.
- Concevoir des formations collectives sur mesure au niveau local, régional ou national, auxquelles participeraient plusieurs employés étrangers.
- Établir une collaboration étroite entre les organisations du secteur des services sociaux et les structures qui soutiennent l'inclusion des travailleurs étrangers.



# Lignes directrices pour les pays ciblés

Les lignes directrices suivantes visent à répondre aux principaux défis de chaque pays cible du projet (Autriche, Belgique, République tchèque, France et Grèce), tels qu'ils sont présentés dans le rapport national.

Des exemples de bonnes pratiques de chaque pays cible sont également inclus, pour l'échange d'initiatives au niveau européen et national.

Les recommandations ont été discutées et confirmées au niveau national lors d'ateliers organisés par les partenaires du projet FWSS et lors de la réunion de coordination des partenaires au niveau européen.



## Autriche

- Contacter les universités ou les écoles du pays ciblé pour promouvoir les échanges afin d'en savoir plus sur le marché du travail dans le secteur des services sociaux, les stages, etc.
- Offrir soutien et flexibilité au travail pendant le processus de reconnaissance des qualifications du travailleur étranger. En particulier pour les travailleurs ayant obtenu des qualifications en dehors de l'UE, des examens complémentaires et des stages sont généralement requis. Dans de nombreux cas, les étrangers sont autorisés à travailler dans un groupe professionnel moins qualifié, pendant un maximum de deux ans, jusqu'à ce que la reconnaissance soit accordée.
- Fournir aux travailleurs étrangers des points de contact et des sites web pertinents en Autriche, qui aident à la reconnaissance des qualifications professionnelles ainsi qu'à l'obtention des permis de séjour et de travail.
- Établir des contacts avec des centres de conseil pour obtenir de l'aide dans les procédures administratives, tels que ABA WORK en AUTRICHE. Ces centres peuvent fournir des informations sur l'état d'avancement de la procédure, les documents manquants et la durée prévue de la procédure. Ils proposent également d'autres services aux employeurs, tels

que la publication d'offres d'emploi, des événements, etc.

Exemples:

- Une entreprise autrichienne dispose de son propre bureau de la diversité. Les collaborateurs de ce bureau parlent différentes langues, s'occupent des questions/sujets sensibles sur le plan culturel et répondent aux demandes spécifiques.
- Une autre société autrichienne fournit des conseils juridiques aux personnes issues de l'immigration. Il n'y a pas de procédure formelle, mais un avocat est appelé si nécessaire.
- La plupart des entreprises autrichiennes soulignent que l'intégration est une mission essentielle des responsables d'équipe. Elles prévoient de l'espace et du temps pour le renforcement de l'esprit d'équipe, mais pas d'activités d'intégration explicites en direction des travailleurs étrangers. Par conséquent, l'intégration a lieu dans le cadre de la consolidation générale de l'équipe, sous la responsabilité du chef de service.



## Belgique

- Rechercher un soutien, tel qu'un coach/médiateur, qui peut fournir des informations claires sur les procédures législatives en Belgique et ainsi réduire les charges administratives pesant sur les employeurs.
- Accorder plus d'importance aux aptitudes et aux compétences de la personne pour le poste, plutôt qu'aux certificats, lorsqu'aucune certification formelle n'est requise pour occuper le poste. Utiliser le soutien externe et/ou les outils disponibles en Belgique, tels que le FOREM, pour recruter, publier des offres ou former des travailleurs.

- Établir un plan de gestion de la diversité, comprenant des règles, un accompagnement, des formations sur la gestion de la diversité et de la communication, et désigner une personne de confiance au sein de l'équipe qui sera chargée de la gestion de la diversité sur le lieu de travail. Cette personne servira de référence aux employés pour discuter de tout problème dans un espace sûr.
- Plus de visibilité et d'accessibilité pour les organisations/associations qui soutiennent les travailleurs étrangers dans leurs démarches administratives.
- Formation aux compétences numériques et sociales sur le lieu de travail. Il s'agit de compétences quotidiennes permettant d'interagir et de communiquer avec les autres, telles que les aspects culturels du pays, les termes spécifiques liés au poste de travail et la communication non verbale pour une meilleure interaction avec les utilisateurs et les collègues.

#### Exemples:

- Le centre de soins résidentiels Compostela à Borsbeek a participé à un projet sur la diversité (2013-2018). Le projet était basé sur un plan de diversité créé à partir des résultats d'une enquête portant sur l'origine, l'âge, l'environnement de travail et la validation des compétences, avec un impact concret. Aujourd'hui, la résidence emploie des personnes originaires de 26 pays différents.
- Un centre de soins résidentiels en Belgique a mis en contact des salariés avec des bénévoles qui proposaient des cours de langue gratuits.



### République tchèque

- Établir des contacts avec des agences pour l'emploi dans le pays d'origine, une agence pour l'emploi en République tchèque ou une autre organisation intermédiaire, afin de communiquer sur les postes vacants dans le secteur et attirer ainsi des travailleurs.
- Proposer une formation pour mieux comprendre la culture, les coutumes et la législation de la République tchèque, ce qui facilitera l'intégration dans le pays.
- Informer les travailleurs étrangers sur les initiatives externes disponibles pour soutenir l'intégration dans la communauté, telles que les activités du centre d'intégration, de la municipalité, les événements culturels, etc.
- Implication d'une personne externe ou d'un mentor pour apporter un soutien en fournissant les instructions nécessaires concernant les tâches, les obligations et les règles liées au travail. Cette personne sera le point de contact du travailleur.

Exemples :

- En raison de la situation en Ukraine, un soutien spécial a été mis en place pour les personnes originaires de ce pays :
- Les employés reçoivent une formation HSE en ukrainien, et la méthodologie pour les soignants est également préparée en ukrainien.
- Les vidéos de présentation des procédures de soins de la personne (y compris pour les personnes atteintes de démence) sont sous-titrées en ukrainien.
- Les aides-soignants reçoivent un glossaire tchéco-ukrainien de base au moment de leur embauche.
- Pour plus de simplicité, les horaires de travail sont également disponibles en ukrainien.
- Les organisations encouragent les salariés en poste à rafraîchir leurs connaissances en russe afin qu'ils puissent communiquer avec les nouveaux travailleurs ukrainiens.
- L'employeur fait le choix délibéré de ne pas placer deux personnes de la même nationalité dans la même équipe - cela favorise l'intégration plus rapide des travailleurs étrangers dans l'équipe de travail, l'acquisition plus rapide de la langue tchèque, etc.



## France

- S'informer et se former sur le cadre juridique de l'emploi des salariés étrangers, sécurisant pour l'employeur et le salarié : conception de fiches juridiques pratiques et d'une FAQ.
- Mettre en œuvre des actions visant à soutenir les salariés étrangers au cours des premiers mois dans l'organisation en mettant en place des cours de français, en intégrant la langue professionnelle spécifique et/ou en désignant un tuteur ou un référent.
- Encourager les employeurs à fournir aux salariés un document sur l'environnement de travail, la protection sociale, la convention collective et expliquer les droits et devoirs de l'employé et de l'employeur.

- L'utilisation d'outils juridiques et contractuels pour développer la formation et les parcours de carrière des employés étrangers, tels que l'évaluation et la reconnaissance des acquis de l'expérience (VAE) et la formation en cours d'emploi (FEST), est très importante à cet égard.

Exemples:

- Pour pallier la difficulté de maîtriser la langue française permettant d'obtenir un titre de séjour ou une autorisation de travail, des «écrivains publics» (bénévoles de l'association) aident les ressortissants étrangers à comprendre et à remplir les documents administratifs.
- Les responsables des ressources humaines ou la direction de la structure expliquent aux salariés étrangers les possibilités de formation et les parcours professionnels possibles.
- Des cours de français sont proposés pendant les heures de travail, et rémunérés.



## Grèce

- Formation pour les employeurs/responsables des ressources humaines sur la gestion de la diversité, y compris de bons exemples de stratégies et d'activités inclusives qui pourraient être mises en œuvre sur le lieu de travail.
- Proposer des formations pour faciliter l'accès à d'autres postes de travail au sein des organisations. Cela favorisera la stabilité, l'éducation et les possibilités d'emploi.
- Fournir des informations sur les activités disponibles et les points de contact en dehors du lieu de travail, où les Grecs et les nouveaux arrivants peuvent échanger et nouer des relations.
- Les migrants sont correctement formés pour travailler dans les structures qui fournissent des services de conseil et d'assistance.



## Exemples

- L'initiative «Sunday Migrant School» propose des cours de langue grecque gratuits aux migrants et aux réfugiés. Outre les cours de langue, l'initiative offre une aide juridique par l'intermédiaire d'avocats bénévoles.
- Les meilleures pratiques de RSE (responsabilité sociale des entreprises) que l'on peut trouver en Grèce sont les suivantes :
- Enquête sur la satisfaction des employés. Les employés de l'entreprise remplissent tous les six mois un questionnaire sur leur niveau de satisfaction au travail. Les employés peuvent rester anonymes, mais 99 % d'entre eux indiquent leur nom, ce qui démontre la bonne relation entre les employés et la direction.
- Participation à la prise de décision. Les travailleurs sont encouragés à participer aux processus de prise de décision concernant les politiques de ressources humaines.
- Renforcer les relations sociales entre la direction et le personnel. Les relations sociales sont basées sur une communication directe entre la direction et le personnel. Les cadres sont appelés par leur prénom.
- Respect des spécificités culturelles. L'entreprise ne se contente pas de promouvoir la diversité et la diversité culturelle de ses employés, mais la soutient activement de diverses manières.





Foreign Workers in Social Sector  
[www.foreignworkers.eu](http://www.foreignworkers.eu)

2023



**Co-funded by  
the European Union**