

Politique Ressources Humaines

Le Groupe Clariane est **la première communauté européenne du soin, de la santé et de l'hospitalité au service des personnes en situation de fragilité.**

Présent dans six pays, le Groupe propose notamment des maisons de retraite médicalisées, des établissements et services de santé spécialisés, des services sociaux, des soins et services à domicile et des habitats partagés.

Chaque jour, ce sont plusieurs dizaines de milliers de professionnels qui s'engagent auprès des plus fragiles. **Leur métier allie expertise technique, savoir-faire médical et qualité de présence humaine.** Soigner, accompagner, écouter, soutenir et réconforter exigent un engagement personnel, une rigueur professionnelle, mais aussi une profonde humanité qui s'appuient sur des valeurs fortes et partagées : confiance, initiative et responsabilité.

Dans ce contexte, la politique des Ressources Humaines du Groupe Clariane a pour finalité de faire en sorte que la mission du Groupe soit pleinement vécue, incarnée et appliquée par toutes les équipes : « **prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité** ». Pour y parvenir, la politique des Ressources Humaines du Groupe doit permettre à la fois de **prendre soin de celles et ceux qui prennent soin, tout en garantissant la qualité des soins et des services pour les résidents et les patients tous les jours de l'année.**

Elle vise à offrir à l'ensemble des **collaborateurs un cadre de travail sûr, équitable, épanouissant et porteur de sens.** Elle répond aux défis majeurs de notre secteur **en matière d'utilité sociale, d'attractivité, de fidélisation, de formation, de qualité de vie au travail et de reconnaissance.**

1. Enjeux prioritaires de la politique RH

La politique des Ressources Humaines du Groupe s'articule autour des principaux enjeux suivants, dans l'objectif de consolider une communauté professionnelle solide, engagée et reconnue, capable de réaliser la mission de Clariane : **prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité** :

- La préservation de la santé physique et mentale des professionnels face à la charge de travail,
- L'attractivité et la technicité des métiers du soin, dans un contexte de tensions durables sur le marché de l'emploi en Europe du fait de l'inadéquation entre l'offre et la demande de soignants et autres personnels de service
- La formation qualifiante est un levier central d'accès aux métiers du Groupe
- L'employabilité et les perspectives d'évolution tout au long du parcours professionnel,
- La reconnaissance, la considération et l'écoute comme vecteurs d'engagement,
- **Mettre en place les conditions concrètes pour que chaque collaborateur puisse apporter pleinement sa contribution, dans un cadre équitable et inclusif.**

Cette politique s'inscrit dans le cadre des cinq objectifs sociaux et environnementaux définis par la mission du Groupe Clariane en tant qu'entreprise à mission, et plus particulièrement dans les engagements de **Considération** et **Équité**, ainsi que dans le principe transversal de **Gouvernance inclusive**.

2. Engagements en lien avec la Considération

- **Santé et sécurité au travail** : Déployer une culture de prévention et de responsabilité partagée, pour réduire durablement les accidents du travail et l'absentéisme, tout en promouvant le bien-être physique et psychologique de chaque collaborateur.
- **Soutien social et psychologique** : Mettre à disposition des dispositifs d'accompagnement dans les moments de fragilité personnelle ou professionnelle, en lien avec les réalités vécues sur le terrain (soutien psychologique, fond de solidarité)
- **Culture managériale** : Promouvoir un modèle de leadership au service des équipes, fondé sur l'écoute, la reconnaissance, la responsabilisation et la solidarité.
- **Diversité et inclusion** : Construire une culture d'équité, respectueuse des singularités et mobilisatrice de la richesse que constitue la diversité des parcours, des origines et des identités.
- **Innovation sociale** : Expérimenter puis déployer des solutions nouvelles : applications mobiles, démarches participatives, organisations hybrides pour améliorer concrètement la qualité de vie au travail et libérer du temps soignant.

3. Engagements en lien avec l'Équité

- **Attractivité et fidélisation** : Mettre en œuvre une promesse employeur cohérente, valorisant les métiers du soin à travers des dispositifs de recrutement innovants et une organisation du travail souple, à l'écoute des souhaits des collaborateurs.
- **Développement professionnel** : Offrir à chacun la possibilité de développer ses compétences tout au long de sa carrière, à travers des formations qualifiantes, la mobilité interne et une gestion active des talents.
- **Rémunération et partage de la valeur** : Garantir une rémunération équitable et transparente, tout en renforçant les dispositifs d'avantages sociaux, d'actionnariat salarié et d'intéressement, en particulier pour les équipes de terrain.
- **Égalité professionnelle** : Accompagner la progression des femmes à tous les niveaux de l'organisation, lutter contre les stéréotypes de genre et prévenir toute forme de violence ou de discrimination.

4. Engagements en lien avec la Gouvernance inclusive

- **Dialogue social** : Garantir une représentation effective des collaborateurs et un dialogue social régulier, respectueux et productif à tous les niveaux de l'organisation.
- **Écoute et engagement** : Favoriser la participation et l'expression des collaborateurs, notamment via les enquêtes d'engagement, les consultations internes et les retours d'expérience structurés à chaque lancement de projet.

5. Modalités de mise en œuvre

La Direction Générale du Groupe Clariane s'engage à ce que cette politique soit :

- Intégrée dans les plans stratégiques et financiers de chaque entité,
- Déployée dans le respect des exigences réglementaires et des spécificités locales,
- Pilotée à l'aide d'indicateurs partagés, notamment ceux du tableau de bord RSE,
- Suivie dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, à travers des plans d'actions concrets,
- Communiquée de manière claire et régulière à l'ensemble des collaborateurs.

6. Champ d'application

Cette politique s'applique à l'ensemble des pays où Clariane opère. Elle concerne toutes les activités et tous les collaborateurs du Groupe, quels que soient leur fonction, leur statut ou leur contrat. Elle s'étend, lorsque cela est applicable, aux intervenants extérieurs, notamment pour les enjeux relatifs à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

Paris, le 13 novembre 2025

La Directrice Générale du Groupe Clariane

Sophie Boissard

A handwritten signature in black ink, appearing to be "S. Boissard", written over the printed name.

Politique Ressources Humaines Axes prioritaires



3.4



4.4



5.2, 5.5



8.5, 8.6, 8.8



10.2, 10.3



16.7, 16.10

Considération : agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination



Santé et sécurité des employés

Le système de management de la santé et de la sécurité des employés structure les actions du Groupe Clariane en matière de santé et de sécurité des employés et couvre 100% des employés. Les règles et pratiques de prévention s'appliquent par ailleurs également à l'ensemble des travailleurs non-salariés intervenant dans les établissements.

Conformément au Protocole européen pour la santé-sécurité et prévention des accidents établi conjointement avec le Comité d'Entreprise de la Société Européenne (CE-SE), 6 groupes de mesures doivent être mises en œuvre dans les établissements du Groupe :

- Déployer une culture de la sécurité et santé au travail en définissant des objectifs de réduction des accidents et maladies et suivant régulièrement la performance par rapport à ceux-ci, en nommant des référents santé / sécurité sur l'ensemble des sites, en intégrant le sujet dans le dialogue social.
- Améliorer les conditions de travail grâce à des équipements de protection individuelle et collective adaptés, des formations régulières, l'adaptation des organisations de travail et plus largement la mise en œuvre des prérequis du Standard Clariane en matière de santé et sécurité au travail.
- Responsabiliser l'ensemble des parties prenantes et impliquer la ligne managériale à travers les actions de sensibilisation et le suivi des formations, les visites managériales et commissions paritaires.

- Suivre et analyser les données et indicateurs en lien avec la santé et la sécurité, mettre à jour régulièrement les documents d'évaluation des risques et piloter les plans d'action d'amélioration continue.
- Définir et mettre en œuvre les parcours d'accompagnement et de reclassement pour les salariés en situation d'inaptitude.
- Intégrer la prévention des risques en matière de santé / sécurité dans les projets de construction ou rénovation.

En matière de **soutien social et psychologique**,

- Mettre en œuvre des dispositifs d'écoute (hotline ou service identifié, interne ou externe) permettant à chaque employé de s'exprimer et d'être écouté.
- Proposer des services de soutien social et psychologique pour conseiller et soutenir dans la résolution de problématiques personnelles, de conflits sur le lieu de travail et de situations d'urgence.
- Proposer des outils de gestion et de prévention du stress, des risques psycho-sociaux et des conflits au travail (formations, conférences, applications digitales, etc.)



Diversité et inclusion

- **Lutter contre toute forme de discrimination et promouvoir l'inclusion** en mettant en place :
 - des formations sur la diversité et l'inclusion à l'attention de tous et particulièrement des managers,
 - un dispositif de signalement de tout acte de discrimination.
- **Adapter lorsque nécessaire les processus RH afin de garantir un traitement équitable de chaque employé**, quels que soient les origines et cultures, la race, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, le handicap, l'âge, la nationalité, la religion ou les convictions, handicap ou toute autre critère constitutif de la personne.
- **Mesurer l'efficacité des actions menées à travers des indicateurs internes, notamment l'enquête annuelle auprès des employés, et des audits ou certifications externes.**



Équité : faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement



Attractivité, fidélisation du personnel & conditions de travail

- **Anticiper les besoins en main-d'œuvre grâce à la planification stratégique et définir une organisation du travail et un pilotage des plannings agiles** afin de limiter au maximum les impacts des variations d'activité et des absences.
- Mettre en œuvre les actions permettant de **faire connaître et faire vivre la promesse employeur de Clariane** (« vous avez toute votre place pour faire la différence ») tout au long du parcours employé.
- **Mesurer régulièrement** notamment lors de l'enquête annuelle employés la satisfaction, l'engagement et les attentes des collaborateurs et co-définir avec eux les actions d'amélioration des conditions de travail.



Formation et développement des compétences

- A travers les **Universités Clariane** de chaque pays, et en s'appuyant sur les principales filières métiers identifiées au sein du Groupe, développer les référentiels, contenus et outils de développement des compétences permettant de contribuer à **la professionnalisation, la progression et la promotion des employés** :
 - **Structurer et développer les contenus des offres de formation** au sein des quatre académies : Académie du soin, Académie de l'hospitalité et des services, Académie du management et Académie du leadership.
 - **Piloter les parcours de formation** en lien avec les principaux canaux d'accès à l'emploi notamment la formation initiale (parcours de formation qualifiante dont apprentissage), la formation professionnelle continue, la validation des acquis de l'expérience, les parcours de reconversion professionnelle.
 - **Communiquer aux employés en interne ainsi qu'en externe** sur l'offre de formation et les opportunités de développement des compétences chez Clariane.
- Favoriser **l'évolution professionnelle en interne** à travers en articulant identification du besoin lors des campagnes annuelles d'évaluation de performance, recommandation de parcours de formation et d'évolution, et promotion des dispositifs de mobilité interne, notamment vers les postes de direction d'établissement.



Rémunération et avantages sociaux

- **Garantir une rémunération fixe de base** au niveau ou au-dessus des salaires minimums de référence dans les principaux marchés européens afin de garantir un niveau de vie décent à ses employés.
- **Proposer** à l'ensemble des salariés Clariane **des avantages sociaux (santé, prévoyance et autres avantages en nature)** adaptés aux situations et enjeux des employés, et permettant de faire face aux événements majeurs de la vie.
- **Mettre en œuvre des critères de rémunération variable cohérents** avec la mission sociétale de Clariane et ses enjeux économiques, sociaux et environnementaux.
- **Faciliter et promouvoir l'accès à l'actionnariat salarié** pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de les associer de manière plus importante à la gouvernance du Groupe.



Egalité homme - femme

- **Lutter contre toutes les formes de violence faites aux femmes** à travers des actions de sensibilisation, de formation et des dispositifs de signalement et de protection en interne et en externe.
- **Faciliter et promouvoir la représentativité des femmes à tous les niveaux de l'organisation** à travers la promotion, la rémunération équitable avec les hommes ou encore le développement et la valorisation des styles de leadership féminins.



Gouvernance inclusive : s'assurer que **toutes les parties prenantes dans nos communautés** et à **tous les niveaux de notre organisation** soient **écoutés**, qu'elles soient **associées** et **contribuent** à la réalisation de la mission de Clariane.

Dialogue social

Mettre en œuvre un dialogue social régulier, équilibré et contributif selon les principes définis dans la Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social :

- Garantir le droit d'expression, la représentation et la liberté syndicale des salariés, et informer sur ces droits.
- Organiser le dialogue social à tous les niveaux (européen, national, régional et local), selon une fréquence et avec des moyens suffisants pour permettre une contribution productive, et en garantissant la protection des représentants du personnel et leur liberté de parole.
- Former les managers au dialogue social et leur fournir les outils pour informer leurs équipes.
- Suivre la bonne mise en œuvre des accords issus du dialogue social, notamment à travers la mise en œuvre d'indicateurs et leur communication.