



Développer des emplois attractifs pour les collaborateurs d'aujourd'hui et de demain : Les employeurs sont mis au défi

Congrès senesuisse | 13 novembre 2023 | Kulturcasino Berne
andrea.gurtner@bfh.ch

Aperçu de l'exposé



- ▶ **Tendances mondiales**
 - ▶ Changement démographique et pénurie de personnel
 - ▶ Marché de travailleurs
- ▶ **Les attentes des jeunes**
 - ▶ Projets d'avenir et emplois
- ▶ **Contrat psychologique**
 - ▶ Attentes et perception
- ▶ **Attrait de l'employeur et fidélisation du personnel**
 - ▶ Créer un environnement de travail attrayant

Megatrend-Map

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Sie sind die größten Treiber des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und prägen unsere Zukunft – nicht nur kurzfristig, sondern auf mittlere bis lange Sicht. Megatrends entfalten ihre Dynamik über Jahrzehnte.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielschichtig und voller gegenläufiger Strömungen. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen einander gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map stellt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends dar.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie zeigen die wichtigsten Subtrends, die den Megatrend prägen. Sie verdeutlichen die dynamische Vielfalt, die innerhalb eines Megatrends wirkt.



Vivre à une époque donnée : les mégatendances

- ▶ Silver Society
- ▶ Santé
- ▶ Gender Shift
- ▶ Individualisation
- ▶ Sécurité
- ▶ Mise en réseau



- ▶ Mobilité
- ▶ Mondialisation
- ▶ Durabilité
- ▶ New Work
- ▶ Culture de savoir
- ▶ Urbanisation

Les tendances de fond se reflètent aussi dans les soins aux personnes âgées

Changement
démographique

Pénurie de
personnel

Exigences élevées
en matière de
qualité des
soins/de
l'accompagnement

Financement et
coûts

Intégration de la
technologie

Exigences
réglementaires

Défis spécifiques aux soins aux personnes âgées

Changement démographique

- ▶ Des collaborateurs plus âgés quittent l'entreprise, moins de jeunes les rejoignent
- ▶ Plus de personnes âgées ont besoin de soins
- ▶ Soins plus exigeants (multimorbidité, maladies chroniques)
- ▶ Exigences élevées en matière de qualification

Pénurie de personnel

- ▶ Manque de professionnels (de la santé) qualifiés
- ▶ Peut nuire à la qualité des soins
- ▶ La charge de travail des collaborateurs en place est élevée

Charge de travail

- ▶ Les professionnels (de la santé) sont soumis à une forte pression et à une charge de travail élevée
- ▶ Absences au travail, burnout
- ▶ Taux de rotation élevé

La pénurie de compétences mène à un marché de travailleurs

Plus de choix dans la recherche d'emploi

```
graph TD; A[Plus de choix dans la recherche d'emploi] --> B[Les professionnels (de santé) qualifiés sont en position de force dans les négociations]; B --> C[Les attentes des collaborateurs actuels et potentiels sont élevées]; C --> D[Nécessite davantage de ressources pour attirer et retenir du personnel qualifié.];
```

Les professionnels (de santé) qualifiés sont en position de force dans les négociations

Les attentes des collaborateurs actuels et potentiels sont élevées

Nécessite davantage de ressources pour attirer et retenir du personnel qualifié.

Les attentes des jeunes

Baromètre de la jeunesse 2022

(CH : N=1006, 16-25 ans (majoritairement Gen Z))

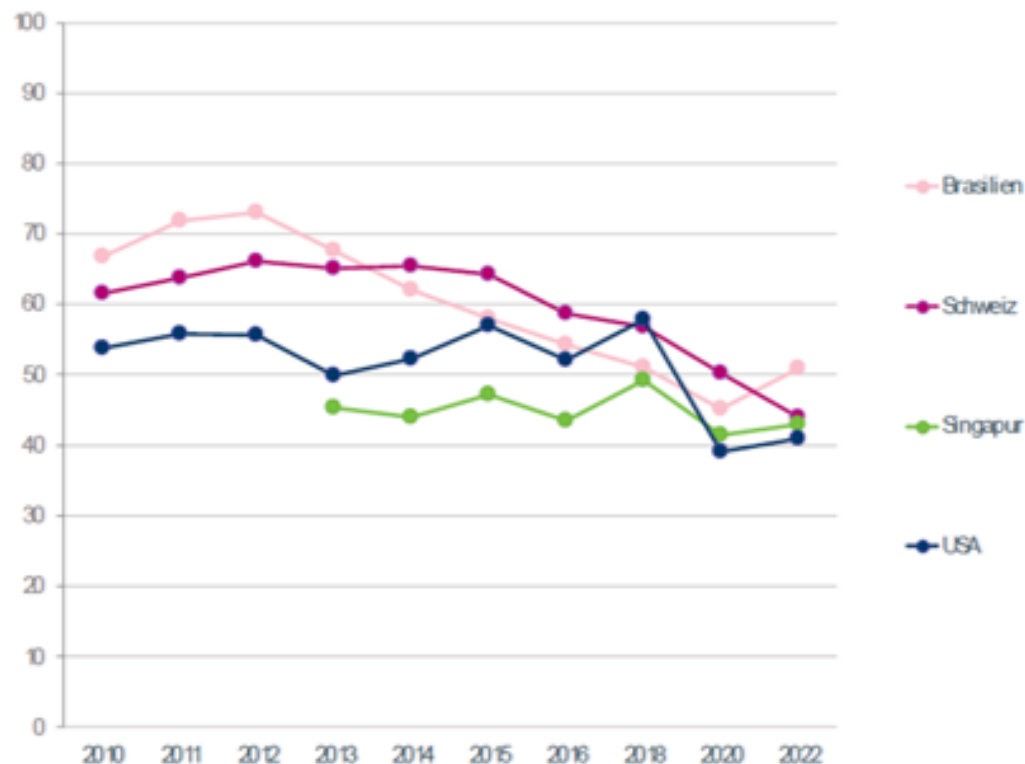
Environnement : perception plus pessimiste de l'avenir

Les années de jeunesse de la génération Z marquées par des incertitudes (pandémie, crise climatique, guerre en Europe)

Tendance Comparaison Opinion propre Avenir

« A votre avis, comment se présente votre propre avenir ?
A l'heure actuelle, voyez-vous l'avenir... »

en % Habitants de Suisse/des Etats-Unis/du Brésil/Singapour entre 16 et 25 ans ans,
« plutôt confiants »

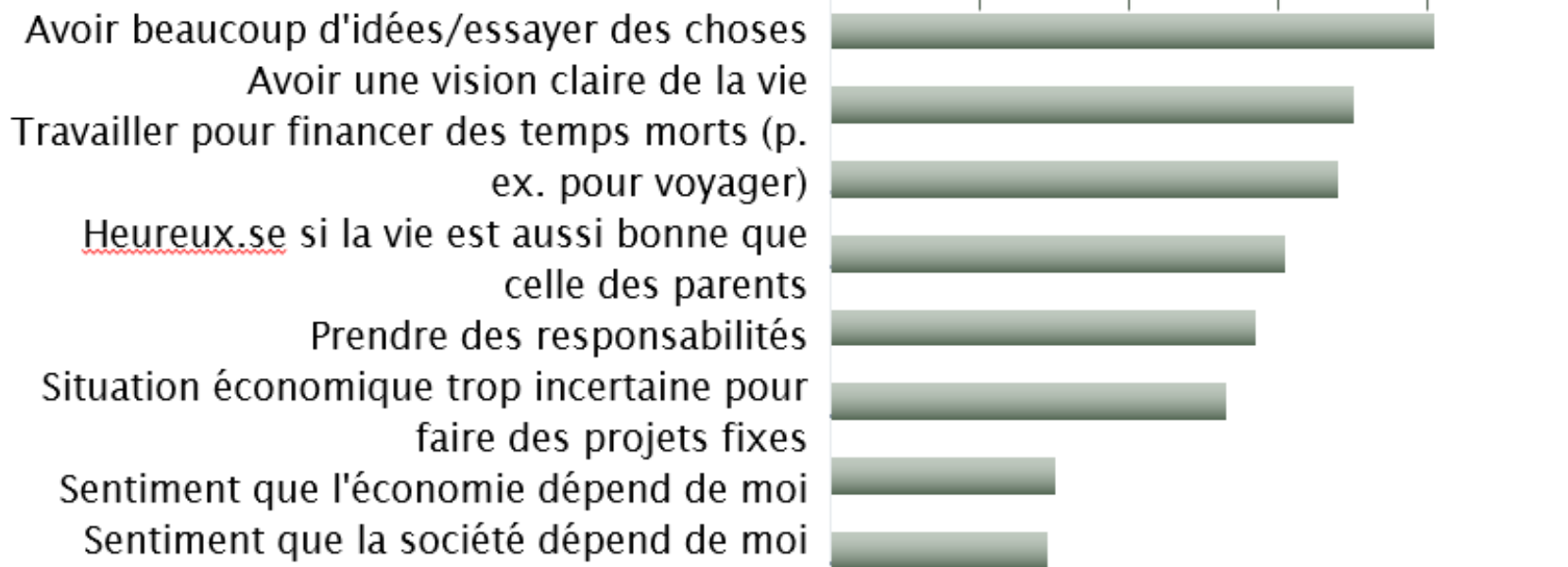


Projets d'avenir : projet de vie clair, mais peu abordé par le thème de la pénurie de personnel (sentiment que l'économie dépend de moi)

Plans d'avenir

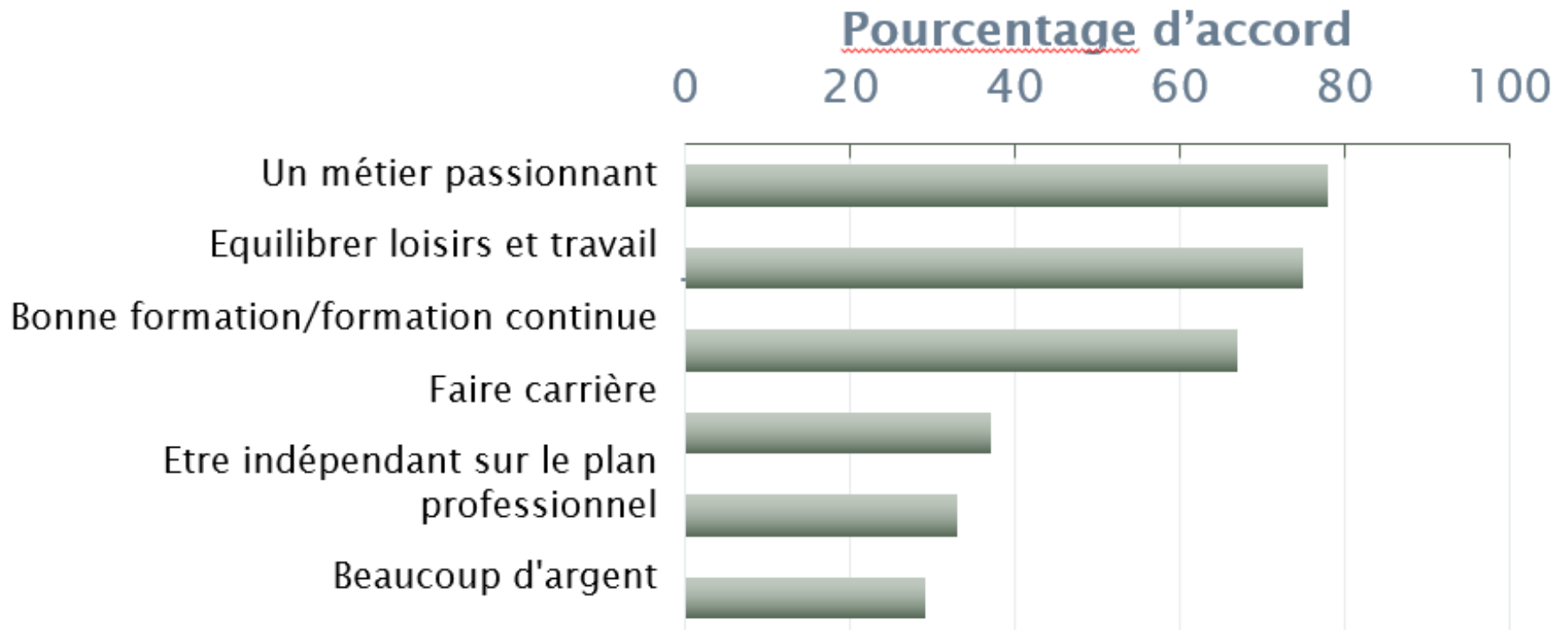
Pourcentage d'accord

0 20 40 60 80 100



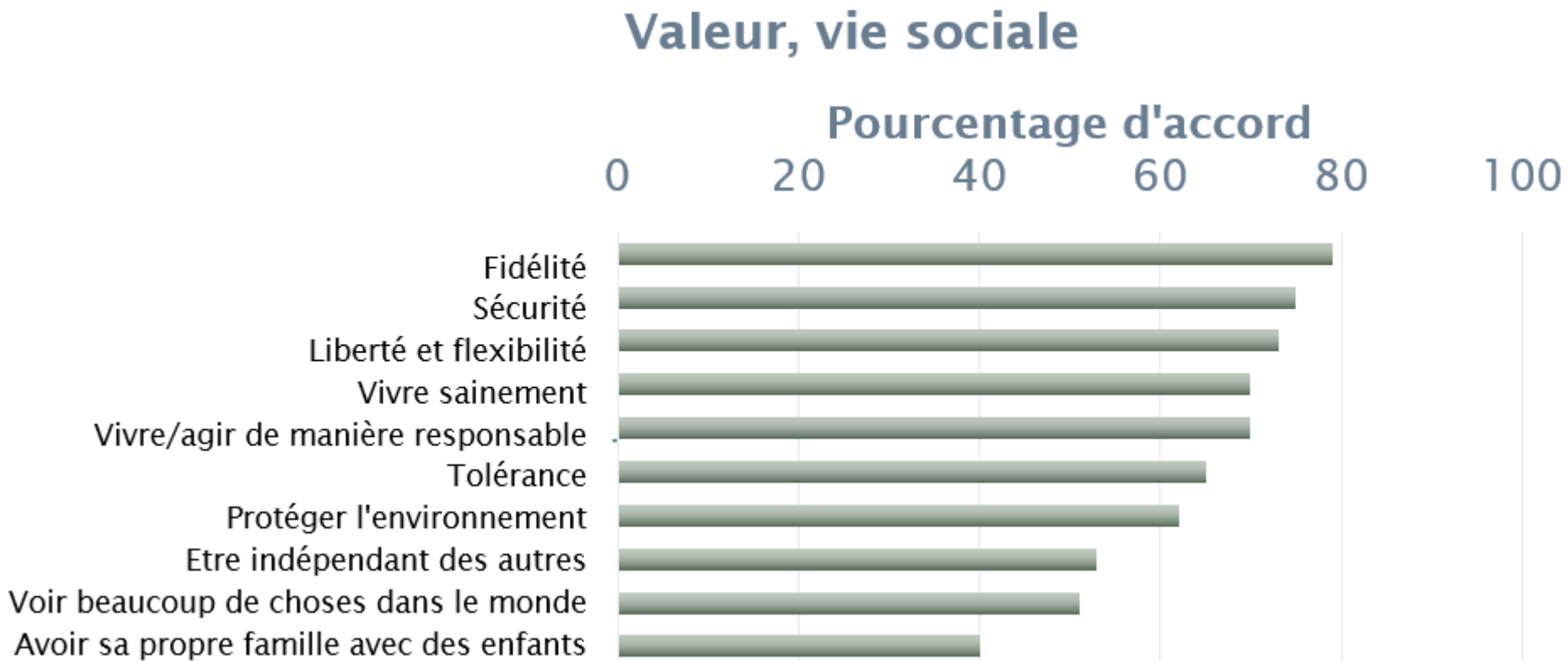
Représentation profession : passionnant, avec un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la possibilité d'évoluer

Représentation de la profession



Données préparées à partir du Baromètre de la jeunesse 2022

Valeurs et vie sociale : à la fois tradition et stabilité, liberté et flexibilité, tout en étant responsable et tolérant.



Données préparées à partir du Baromètre de la jeunesse 2022

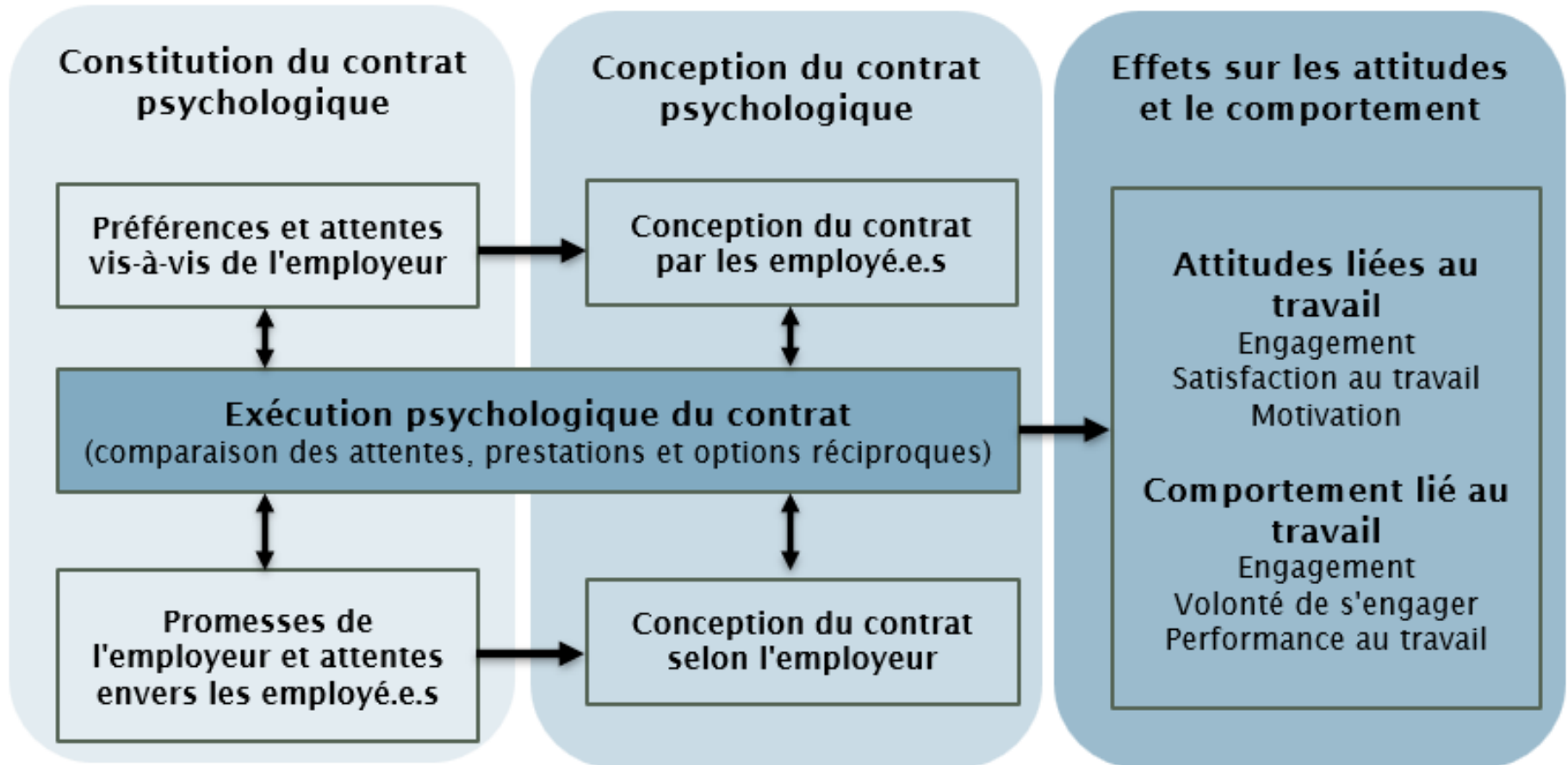
Contrat psychologique

Baromètre RH 2022, N=2088, Suisse alémanique, romande et italienne, 16-65 ans, employé, taux d'occupation d'au moins 40%.

Gurtner, A. ; & Kels, P. (2016). L'attractivité de l'employeur du point de vue des spécialistes MINT. PERSONALquarterly (04/16), 30-37.

N= 563 | ½ 20-30 ans | ½ 31-50 ans | 22% de femmes

Contrat psychologique

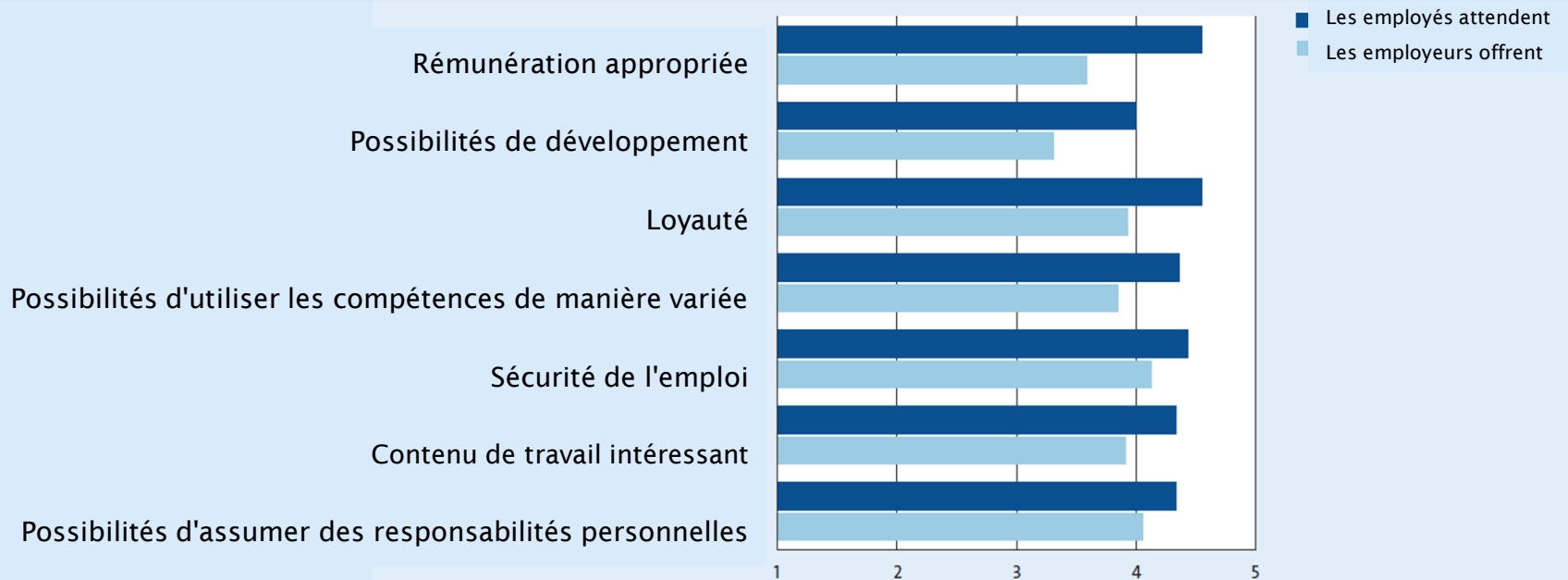


Crédit photo : Kels/Gurtner/Scherrer (2016). Rapport d'étude Employing the New Generation

voir aussi : Raeder, &
Grote, 2012

Contrat psychologique : attentes et perception

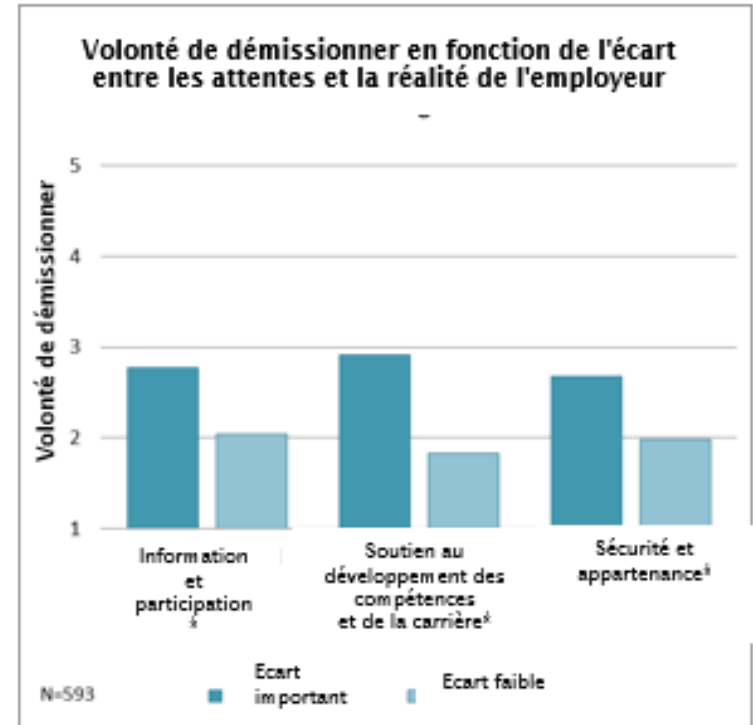
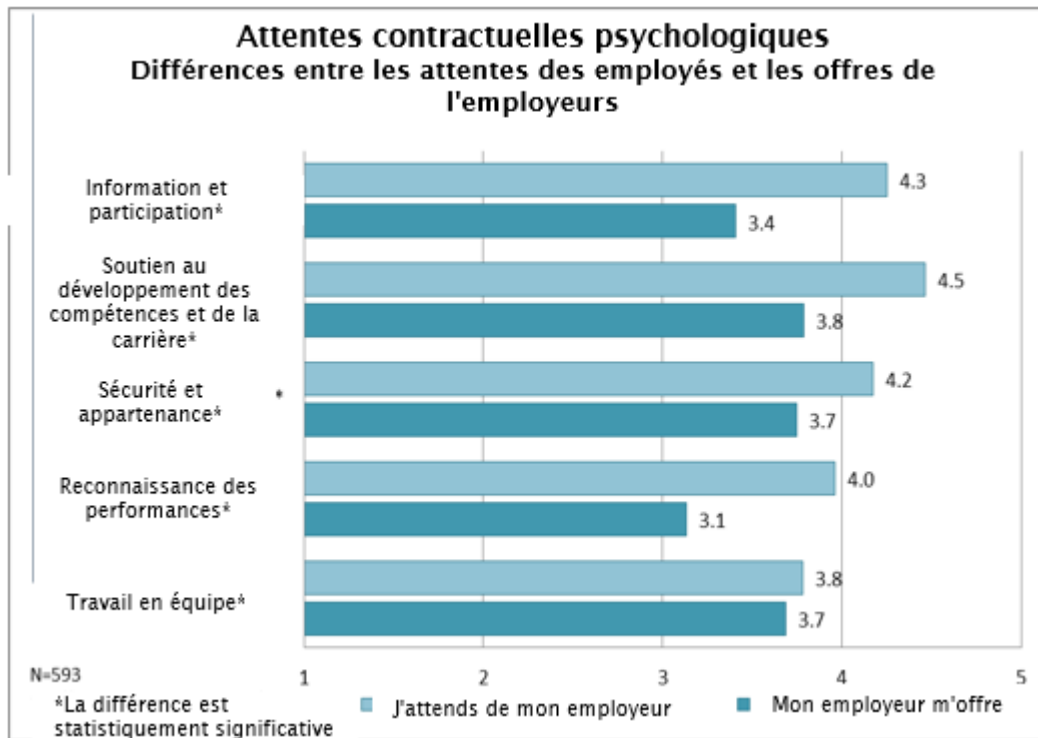
Abbildung 3.3.2 Comparaison entre les attentes des employés et les offres prises en compte par les employeurs



Baromètre RH 2022

Les attentes des personnes comme point de départ de la conception des environnements de travail

Lien entre les attentes non satisfaites des professionnels MINT¹ et leur volonté de démissionner



¹ MINT = mathématiques, informatique, sciences naturelles, technologie

Les personnes (jeunes) ont des attentes élevées – cela vaut la peine de s'y intéresser sérieusement

**Tâches
passionnantes**

**Possibilités de
développement**

**Culture positive
sur le lieu de
travail**

**Bon.ne chef.fe
équipe agréable**

Un bon salaire

**Modèles de
travail flexibles**

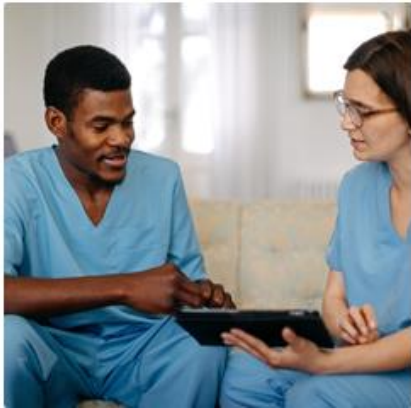
**Equilibre entre
vie
professionnelle
et vie privée**

**Possibilités de
carrière pour les
femmes
également**

**Un travail qui a
du sens
Sécurité au
travail**

Attrait de l'employeur et fidélisation du personnel

Concevoir des lieux de travail attrayants



(1)
Créer la
confiance et la
sécurité

(2)
Créer un
environnement
favorable

(3)
Reconnaître la
performance et
exprimer de
l'appréciation

(4)
Reconnaître la
diversité

Créer de la confiance et de la sécurité

► Dans un environnement incertain, le désir d'orientation se développe

- Valoriser, faire confiance, inclure
- Attendre la loyauté non seulement des collaborateurs, mais aussi les offrir en tant que supérieur.e.s/employeur
- Présenter des perspectives à long terme



«Une relation de confiance, une relation humaine, on aime avoir comme supérieur quelqu'un avec qui on peut aussi s'asseoir humainement à une table et boire une bière tout en manifestant du respect – et la relation selon les rôles.»

Citations d'interviews tirées de : Kels,
Gurtner & Scherrer 2016

Créer un environnement favorable

- ▶ **Un soutien substantiel est attendu pour le développement professionnel et personnel**
 - ▶ Soutenir le développement des compétences et des professions
 - ▶ Accorder une marge de manœuvre
 - ▶ Transférer des responsabilités
 - ▶ Proposer des contenus d'apprentissage et de travail utiles et intéressants



«Que l'on m'encourage dans ce que je fais et veux faire».

«Si l'on voit le potentiel d'un collaborateur, qu'il est encouragé, (...) si cela est possible, qu'on lui confie des tâches appropriées et qu'il peut grandir à partir cela».

Citations d'interviews tirées de : Kels,
Gurtner & Scherrer 2016

Reconnaître les performances et être authentique en tant que supérieur.e hiérarchique

► Le désir d'être perçu.e, compris.e et encouragé.e individuellement

- Se comporter de manière exemplaire et prévisible
- Permettre une relation personnelle, être disponible
- Offrir de la clarté et de la sécurité, informer ouvertement
- Feedback fréquent et spontané sur l'apprentissage et les résultats de travail



"il sait que j'ai besoin d'un peu plus de reconnaissance que les autres collaborateurs de l'équipe et c'est pourquoi il demande alors aussi".

"Il [l'entretien avec les collaborateur.ice.s] ne doit pas nécessairement être régulier, mais simplement suffisamment fréquent".

Reconnaître la diversité

- ▶ Créer des conditions qui permettent **aux jeunes femmes et aux jeunes hommes** de bonnes possibilités de développement et offrir des modèles de travail flexibles
- ▶ Veiller à l'**équité salariale**. Ce n'est qu'alors que les femmes et les hommes peuvent réaliser leur modèle individuel de vie et de famille
- ▶ Permettre le **développement et la carrière**
 - ▶ Garantir l'égalité des chances pour tous les groupes d'âge et tous les sexes
 - ▶ Repenser le temps partiel et le leadership
 - ▶ Considérer la parentalité comme une partie normale de la carrière des hommes et des femmes
- ▶ **Rechercher des solutions individuelles, en fonction de la phase de vie concernée**



Responsabilité de direction = créer un environnement de travail

▶ Créer un environnement

- ▶ dans lequel les apprenti.e.s et les collaborateur.ice.s peuvent mettre à profit de manière optimale leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs compétences.

▶ Mettre en place des structures et une culture

- ▶ qui ne se contentent pas de fixer un cadre, mais qui sont suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins différents et changeants des apprenti.e.s et des collaborateur.ice.s et pour pouvoir proposer des offres correspondantes.

▶ Concevoir des récipients

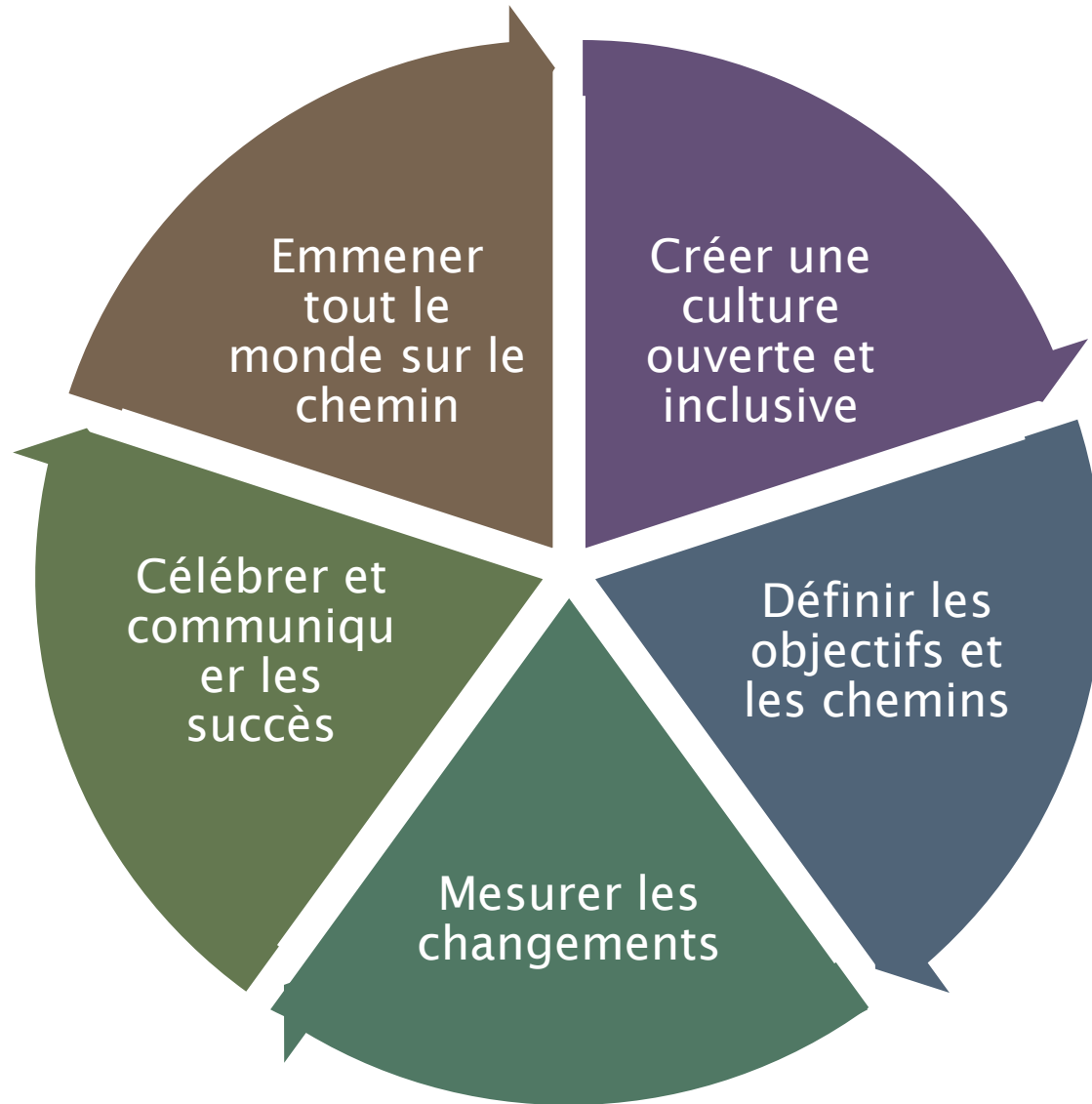
- ▶ qui permettent de prendre en compte les multiples besoins individuels des apprenti.e.s et des collaborateur.ice.s afin de pouvoir utiliser et développer leurs compétences et qualifications individuelles.

Conclusion : quatre grands thèmes

Trois domaines clés contribuent à la satisfaction, à la volonté d'apprendre et de s'engager des jeunes apprenti.e.s et des collaborateur.ice.s

1. des relations **de confiance** dans un environnement d'apprentissage et de travail qui offre une marge de manœuvre et une autonomie (en termes de temps) et qui exprime **de l'estime**
2. **des contenus d'apprentissage et de travail attrayants** ainsi que la mise en évidence de **possibilités de développement pour tous les collaborateur.ice.s** dans le cadre d'un environnement d'apprentissage et de travail caractérisé par la fiabilité et la transparence de l'information
3. Un **bon équilibre** entre formation, travail, famille et loisirs
4. Tenir compte de la **diversité** des collaborateur.ice.s et de leurs **phases de vie**

Conclusion : ... sauf si on agit



Merci de votre attention

Contact

Prof. Dr. Andrea Gurtner
Brückenstrasse 73
3005 Berne
andrea.gurtner@bfh.ch
+41 31 848 34 60