

Attractivité de l'emploi et fidélisation du personnel en EMS

Françoise Christ (www.balises.ch)

Ces notes ont été prises dans le cadre de l'événement « Groupe d'échange et de réflexion » organisé par CURAVIVA Suisse le 28 septembre 2016 à Tramelan. Auteur du document : Camille-Angelo Aglione. Le contenu de ce document n'engage que son auteur et en aucun cas les personnes ou institutions citées.

Un article du journal Le Temps titrait « Quand travailler n'a plus de sens »¹. Son contenu concernait avant tout les employés d'entreprises très structurées, plutôt des grandes sociétés, mais certains éléments peuvent néanmoins être intéressants dans votre pratique également. Par exemple, le fait que le salaire ne suffit pas lorsqu'on exerce un travail qui n'est pas en adéquation avec ses valeurs. Le fait également que le travail ne s'inscrit plus nécessairement dans une culture de la valorisation mais de la performance ou l'idée que, je cite : « même l'infirmière est devenue une opératrice de rentabilité dont les visites sont chronométrées ». Deux journalistes britanniques se sont amusés à calculer le « retour social sur investissement » : Ainsi, l'agente de nettoyage en milieu hospitalier produit 13 francs de valeur sociale pour chaque franc absorbé par son salaire (8 francs/heure), « en raison notamment de son apport à la réduction d'infections nosocomiales ». A l'opposé, le publicitaire « dont l'activité vise à accroître la consommation » – ce qui permet certes la création d'emplois, mais engendre surtout « un accroissement de l'endettement, de l'obésité, de la pollution, de l'usage d'énergies non renouvelables, sans parler de l'enlaidissement de nos espaces de vie » – détruit une valeur de 14,80 francs à chaque fois qu'il produit un franc de valeur.

Cet article m'a conforté dans l'idée que dans des environnements difficiles comme le nôtre (confrontation au manque de ressources, à la mort, aux familles, etc.) il y a de quoi faire en termes de sens.

Attirer – fidéliser : trois questions

Qui sont nos futurs collaborateurs ? Comment regardent-ils leur vie professionnelle ?

Pour quoi ont-ils besoins de « respiration » ?

Nous sommes dans ces fameuses générations X, Y, etc. On peut débattre sur l'existence et le rôle de ces générations, mais il n'empêche que l'on constate différentes générations qui se côtoient. Manpower a réalisé une étude en 2015 sur les « millenials » (les enfants de l'an 2000), un élément intéressant qui en ressort c'est que contrairement aux présumés (génération zapping, génération consommation, etc), cette génération est en demande de sécurité de l'emploi, de continuité. Il y a également une forte attente de reconnaissance des compétences.²

En termes de pause en revanche, la mauvaise nouvelle c'est que cette étude démontre que les perspectives de genres ne changent pas : Les hommes requièrent des pauses pour leur propre développement, les femmes pour exercer dans le *care*. On en reparlera lorsqu'on évoquera les phases de vie.

Dans une étude menée par un autre cabinet de recrutement (Kelly Services, 2016), les questions portaient sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Les résultats démontrent qu'une majorité des collaborateurs souhaitent pouvoir aménager du temps, des moments, pour leur vie privée, sans pour autant être dans du temps partiel. Autre élément intéressant : 7% du petit absentéisme est dû à des soucis familiaux.

Les principaux défis RH

Pourquoi des défis ? Parce qu'on ne peut pas garder sous contrainte nos collaborateurs.

Le premier défi c'est **l'équilibre entre efficacité et équité**. Cela recouvre la question de l'équilibre entre la vie privée et le travail, mais aussi la notion d'individualisation de la tâche. Ce second aspect est sensible, car il s'agit de ne pas tomber dans l'arbitraire ou donner le sentiment que les mesures

¹ <https://www.letemps.ch/societe/2016/09/26/brown-out-salaries-cherchent-un-sens-travail>

² 58% des sondés se déclarent prêts à quitter leur poste s'il n'y a pas de reconnaissance de leur travail.

varient en fonction des personnes sans fondement. Des éléments permettent de répondre à cette problématique :

- **Justice** : des processus clairs
- **Voix** : avoir une possibilité d'agir et d'interagir (colloques, etc.)
- **Sécurité** : un cadre de travail repérable
- **Design** : par exemple une entreprise qui dirait au collaborateur « tu as 12 minutes pour faire l'activité » et le système informatique met 9 minutes pour s'allumer.

Second défi : **la mobilisation**. Avoir des lignes de communication claires, développer les compétences et renforcer la participation.

Troisième défi : **attirer et conserver**. Un des défis majeurs c'est de bien recruter, mais le défi suivant c'est de continuer à mobiliser le collaborateur pour qu'il reste. En même temps, il n'est pas certain qu'il faille développer tant d'efforts pour fidéliser le collaborateur. Les dispositifs de rétention du personnel ne sont pas forcément les plus performants.

Trois éléments en lien :

- Les générations vieillissantes doivent être gérées.
- Faire en sorte que l'intergénérationnel se réalise (mentorat, transfert de compétences, rétroalimentation, etc.)
- Intégrer la vie privée...dans la vie professionnelle (trouver un équilibre)

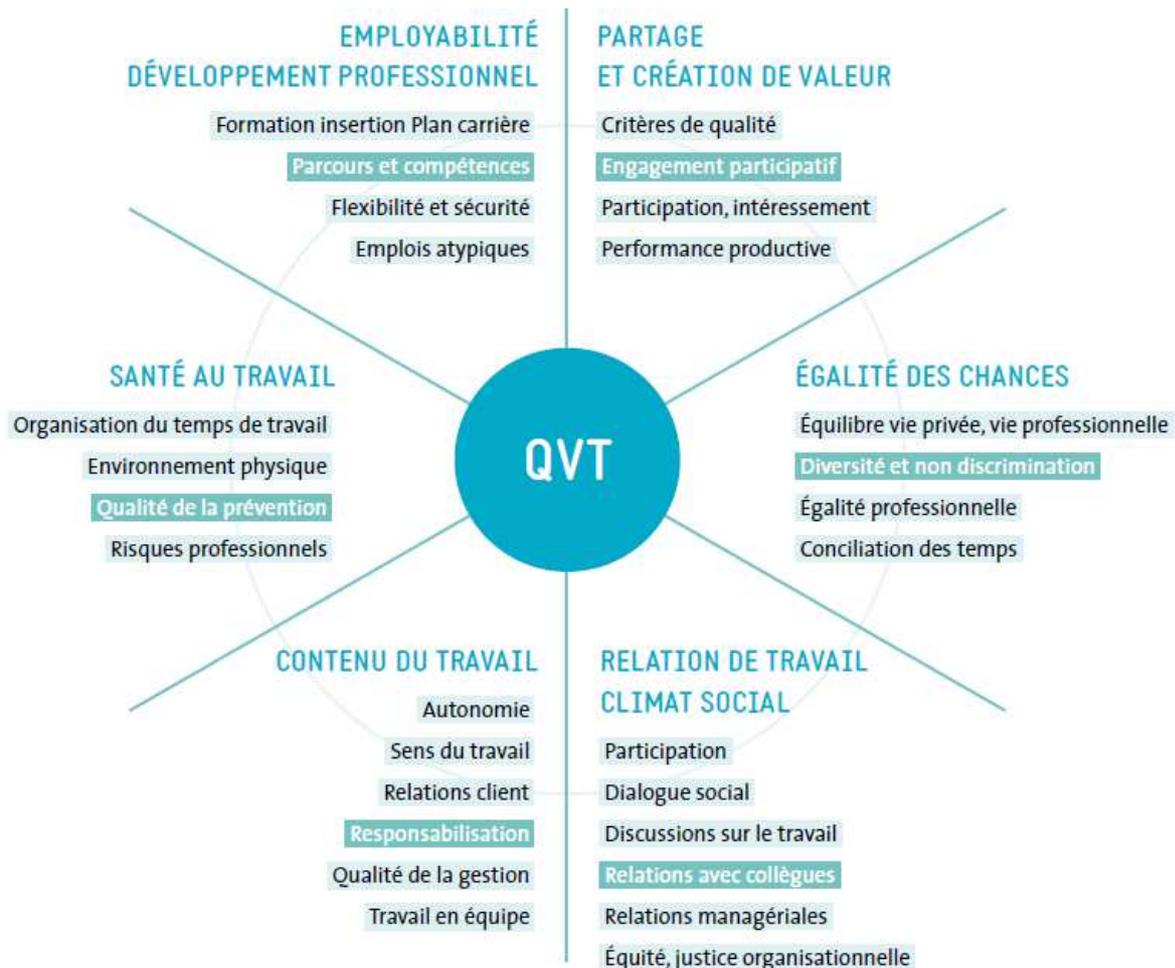
La qualité de vie : autre chose que le bonheur au travail

Aujourd'hui il y a une grosse confusion entre le bien-être au travail, la qualité de vie au travail, etc. L'essentiel c'est de ne pas travailler uniquement sur le repérage et le traitement des souffrances.

Le défi de la qualité de vie au travail c'est un défi autour de sa définition. Il y a un grand malentendu : on voit beaucoup de dispositifs qui se mettent en place dans les entreprises avec des baby-foot, salles de repos, massages, etc. Mais tout ça, c'est de la cosmétique. Je pense qu'il est intéressant de dire ou de rappeler que le travail et la qualité de vie au travail ce sont deux pôles qui sont en tension, pas en fusion. On ne peut pas demander que le travail génère du bien-être. Travailler sur ces deux pôles, cela permet de parler du travail lui-même.

Pour cela, il faut des espaces. Ce que les salariés disent c'est que la qualité de vie au travail n'est pas liée au bonheur mais à des aspects comme la reconnaissance.

Un des éléments importants de la qualité de vie au travail est qu'elle repose beaucoup sur le levier de l'encadrement. Le fait que les managers ou les cadres ne puissent plus effectuer leur travail de cadres peut expliquer la problématique. Il est donc primordial que les cadres puissent parler du travail (et pas uniquement participer à des séances).



Se lancer dans une démarche de réflexion et d'action sur la qualité de vie au travail, c'est prendre en compte tous les aspects de la qualité de vie au travail. L'ANACT³ a fait une sorte de spider avec un ensemble de dimensions. Ce **graphique**⁴ est intéressant car il permet de prendre en compte les ressources de l'entreprise. Passer à travers ces ressources, les visiter, peut permettre d'avoir une sorte de grille de lecture des potentiels d'amélioration dans l'entreprise.

Pour en finir avec ces aspects de qualité de vie au travail, on se rend compte que travailler sur ces dimensions est une démarche qui favorise l'innovation, c'est aussi un axe qui permet d'être très attractif et il permet de développer la performance des équipes.

En bref : Pour mettre en œuvre un dispositif, avoir un message mais aussi une action. Si on le fait, il faut le faire dans une démarche intégrée dans la stratégie de l'établissement. C'est aussi une démarche qui nécessite de travailler **avec** les collaborateurs. Qu'ils puissent se positionner et se fixer des critères. Les domaines de la qualité de vie au travail sont nombreux, on peut cibler ceux sur lesquels on souhaite travailler.

Vie professionnelle / Vie privée

La vie privée s'invite dans la vie professionnelle. 70% de salariés interrogés dans le cadre d'une étude française⁵ estiment qu'il est possible d'articuler travail et famille. Il y a donc un mouvement dans ce sens-là. Un point important dans les programmes d'équilibrage est de pouvoir différencier les choses en termes de besoins. On approche la question des phases (est-on en mesure de mettre en place une gestion du temps différente car quelqu'un est en formation, par exemple). On voit que de mettre en place ce type de dispositif avec des phases de maturité différentes, cela a un effet majeur

³ Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail

⁴ <http://www.sestidf.fr/wp-content/uploads/2016/04/anact-modele-QVT-modele.png>

⁵ <http://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2013/11/serendipiteGuideATV-8.pdf>

sur les questions d'absentéisme, mais aussi sur les questions d'apaisement du climat de travail et sur l'attractivité.

La mise en place d'un processus de *Work Life Balance* doit suivre une forme relativement méthodique (ne pas répondre au cas par cas aux demandes). Les collaborateurs doivent également être sensibilisés à la nécessité pour eux d'exprimer un certain nombre d'aspects. En travaillant sur ce sujet avec CURAVIVA Suisse⁶ on s'est rendu compte que les collaborateurs en besoin, avaient plutôt tendance à le cacher. On se rend compte que le fait d'ouvrir la porte à l'expression des besoins en matière de *WLB* est finalement bénéfique.

Être accessible pour être attractif

Que faisons-nous en tant qu'employeur pour annoncer que nous avons des dispositifs en matière de gestion RH favorables à la qualité de vie au travail et au *WLB* ? Cela pose toute une série de questions sur les lignes de communication. On sait que les EMS ne sont pas forcément très attractifs pour les jeunes qui se lancent dans la vie professionnelle, mais avoir des lignes de communication qui soulignent ces réflexions est important. Le domaine des EMS est parfois trop modeste dans la communication de ce qu'il peut apporter comme **sens** et comme **qualité au travail**.

⁶ <http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Projets/Etudes-recherche/Conditions-de-travail-specifiques-aux-phases-de-vie/PK7tf/>