

Conditions et facteurs d'influence pour des emplois attrayants dans les institutions de soins de longue durée

CURAVIVA Suisse, Domaine spécialisé personnes âgées

QUALIS evaluation GmbH

Zurich, août 2011

Résumé

La pénurie de personnel soignant est un problème d'envergure mondiale et d'acuité croissante. Les raisons invoquées sont l'augmentation de la demande en raison de l'évolution démographique ainsi que des problèmes de relève et de personnes quittant la profession en raison de la charge de travail importante et du manque d'attrait de la profession d'infirmier dans les soins de longue durée. L'employeur branding est une mesure de stratégie d'entreprise destinée à augmenter l'attrait de l'employeur. Elle doit permettre d'attirer des candidats compétents et appropriés, et d'augmenter, à l'interne, l'identification des collaborateurs/trices à leur entreprise. La présente analyse se penche sur les questions de savoir quels aspects du travail influencent le plus l'attrait de l'employeur dans les EMS et dans quelle mesure les facteurs d'attrait diffèrent entre des collaborateurs/trices avec ou sans fonction dirigeante. Le jeu de données est basé sur des sondages réalisés auprès de collaborateurs/trices fixes (N = 1491) dans 22 EMS de huit cantons de Suisse allemande. Environ un cinquième des participants avaient des fonctions dirigeantes. Les facteurs influençant l'attrait de l'employeur ont été étudiés en fonction de différents groupes considérés, au moyen d'analyses par régression. L'influence de différentes caractéristiques personnelles est déterminée à l'aide de comparaisons de valeurs moyennes tirées de l'analyse de variance. Les effets de l'attrait de l'employeur sur les taux de fluctuations et l'absentéisme sont représentés dans des tableaux croisés. Les résultats montrent que les conditions de travail, l'activité professionnelle ainsi que les relations avec la direction de l'institution et le supérieur direct ont une influence significative sur l'attrait de l'employeur. L'importance de l'influence et le classement diffèrent entre les collaborateurs/trices, respectivement, avec ou sans fonction dirigeante. Alors que les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante considèrent l'activité professionnelle et ses possibilités de développement comme le facteur d'attrait le plus important, ce sont les conditions de travail qui représentent le facteur d'attrait principal pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. Les deux groupes considérés diffèrent également au niveau des aspects du travail, la relation avec le supérieur direct ayant la plus grande influence sur l'attrait du travail pour les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante, alors que c'est la relation avec la direction de l'institution pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. Seule la satisfaction générale au travail a le même poids pour tous les collaborateurs/trices, en tant que facteur le plus important. Au niveau des caractéristiques des personnes interrogées, la fonction dirigeante, le domaine d'activité, le sexe et l'âge influencent significativement l'évaluation de l'attrait de l'employeur. En ce qui concerne les chiffres clés de l'entreprise, l'attrait de l'employeur tend à avoir une plus grande influence sur l'absentéisme que sur le taux de fluctuations. En littérature, le concept d'attrait de l'employeur est considéré notamment en relation avec le recrutement de personnel. Pour la con-

servation du personnel, il faut également tenir compte des concepts de l'engagement, de la satisfaction au travail et de la qualité du travail.

Table des matières

1	Introduction et définitions.....	1
2	Objectif et méthode.....	3
3	Résultats.....	4
3.1	Description des échantillons.....	4
3.2	Facteurs d'influence au niveau des thèmes (T1 – T5)	5
3.3	Facteurs d'influence au niveau des dimensions (D1 – D18)	6
3.4	Facteurs d'influence au niveau des éléments (f1 – f66).....	8
4	Délimitation de différents concepts	11
5	Relation entre caractéristiques personnelles et « place de travail attrayante ».....	12
6	Relations entre « emploi attrayant » et fluctuations / absentéisme.....	13
7	Discussion des résultats	14
8	Résumé et conclusions	18
9.....		19
10	Bibliographie.....	19
11	Annexes.....	21

1 Introduction et définitions

La pénurie de personnel soignant, notamment dans le domaine des soins de longue durée, représente un problème d'envergure mondiale et d'acuité croissante (Karsh, Booske et Sainfort, 2005). Parmi les nombreux facteurs pris en considération, en relation avec des fluctuations importantes du personnel, la satisfaction au travail est le plus souvent cité (Lu, While et Barriball, 2005). L'étude européenne NEXT (nurse's early exit study) s'est penchée sur les conditions de travail et les raisons d'un abandon prématuré de la profession de la part du personnel soignant en Europe (Simon, Teckenberg, Hasselhorn, Kümmerling, Büscher et Müller, 2005). Les auteurs de cette étude ont constaté que la satisfaction au travail dans les services ambulatoires des EMS est marquée avant tout par les conditions dans l'organisation telles que la surcharge quantitative, la faible influence sur la planification du travail avec des effets correspondants sur l'équilibre travail/loisirs ainsi que les charges physiques (soulever, porter) et psychiques (patients agressifs, désagréables). CURAVIVA Suisse, l'association nationale des homes et institutions sociales, a commandé en 2010 une étude sur la situation en matière de personnel dans les soins de longue durée et a consacré toute l'édition de novembre 2010 de sa revue spécialisée à ce sujet. Selon Rüeegger et Widmer (2010), la future pénurie de personnel résulte de deux facteurs, à savoir l'évolution démographique et la population et le recul des collaborateurs/trices disponibles dans le secteur des soins. Le besoin accru s'explique par l'augmentation de la proportion de personnes âgées et l'augmentation des pathologies chroniques, avec des besoins en soins correspondants. La pénurie de personnel résulte de la diminution de la relève ainsi que d'une augmentation des taux de fluctuations et de personne quittant la profession. Le recul temporaire de la relève est mis en relation avec le nouveau système de formation ainsi qu'avec le manque d'attrait pour les jeunes (Rüeegger et Widmer, 2010 ; Leuenberger, 2010). Dans notre société, dans laquelle des valeurs comme la performance, la forme physique, l'autonomie, la capacité de consommation et les capacités cognitives sont importantes, les soins aux personnes âgées ne bénéficient pas d'une grande estime (Wenger, 2010). Afin de pouvoir augmenter l'attrait des institutions de soins de longue durée, il s'agit de déterminer les principaux facteurs d'attrait au niveau du personnel de ces institutions, ainsi que sur le marché potentiel du travail.

L'attrait désigne généralement le pouvoir d'attraction exercé par un objet. L'employeur branding est une mesure de la stratégie d'entreprise, destinée à présenter une entreprise dans son ensemble comme un employeur attrayant et le démarquer positivement de ses concurrents sur le marché du travail (Poser, Ortmann et Pilz, 2004). A travers l'augmentation de son propre attrait et la mise en place d'une image positive, l'attention de candidats potentiels est davantage attirée sur l'entreprise, ce qui augmente le nombre de candidats adéquats et réduit les frais de recrutement. A l'interne, cela augmente

l'identification et le sentiment d'appartenance au sein d'une équipe, et donne lieu à un cercle vertueux, dans la mesure où les effets internes renforcent les effets externes par une socialisation et une familiarisation plus efficace des nouveaux collaborateurs/trices. Des collaborateurs/trices fiers et satisfaits sont la meilleure publicité, de la part d'une entreprise, pour attirer des candidats appropriés (Tavakkoli, 2009). L'employeur branding est principalement une philosophie d'entreprise vécue au quotidien (Stotz et Wedel, 2009). Dans le développement d'une culture d'entreprise, l'attitude de la direction, et notamment le comportement des cadres supérieurs, joue un rôle centrale. Selon le modèle de Great Place to Work ©, ce rôle est basé sur les cinq dimensions crédibilité, respect, équité, fierté et orientation équipe. La condition de base essentielle pour cela est la confiance entre les collaborateurs/trices et entre ceux-ci et leur employeur (Great Place to Work, 2011). Dans le cas de l'employeur branding, on applique des concepts issus du marketing. L'objectif suprême du marketing est de satisfaire au mieux les attentes et les besoins des consommateurs. Comme ces besoins évoluent sans cesse, le marketing doit être considéré comme un processus permanent (Poser, Ortmann et Pilz, 2004). L'employeur branding vise à mettre en place une image de marque de l'employeur. Cela permet à l'entreprise de se démarquer, de se profiler et de se positionner (Felser, 2010). Les marques impliquent un schéma cognitif. Elles activent un tissu d'associations qui, dans le meilleur des cas, produisent de la confiance. Les marques ont un niveau technique et un niveau symbolique. Le niveau symbolique communique des valeurs et est déterminant pour la perception d'une organisation comme sympathique (Cachelin, Bodderas et Maas, 2009). Les composants techniques d'une marque communiquent les avantages, et cela pour chaque groupe considéré. Pour déterminer les valeurs favorisant la satisfaction et l'identification à l'entreprise chez les collaborateurs/trices, on s'intéresse aux dimensions leadership, culture d'entreprise, réputation, salaire et conditions de travail (Cachelin et al., 2009). Selon Tavakkoli (2009), les entreprises qui vivent au quotidien l'orientation en fonction des collaborateurs/trices à l'aide d'un système global efficace et profondément ancré, constitué de valeurs, de cadres et d'instruments du personnel, peuvent renforcer leur culture et leur position sur le marché du personnel, y compris durant des périodes difficiles.

Afin de mettre en place un concept d'employeur branding, il faut obtenir des informations spécifiques au groupe cible et déterminer les facteurs d'attrait de l'entreprise (Stotz et Wedel, 2009). Ces facteurs sont constitués essentiellement par les caractéristiques de performance des conditions de travail, qui sont importantes aussi bien pour les candidats que pour les collaborateurs/trices. Ils sont ancrés dans l'histoire de l'entreprise, sont marqués par la culture d'entreprise et sont difficilement imitables par les entreprises concurrentes.

2 Objectif et méthode

L'analyse ci-après étudie les aspects du travail influençant le plus l'attrait de l'employeur dans le domaine des soins de longue durée, la mesure dans laquelle les facteurs d'attrait diffèrent entre des collaborateurs/trices avec ou sans fonction dirigeante, ainsi que les effets de l'attrait d'un employeur sur les chiffres clés de l'entreprise tels que le taux de fluctuations et l'absentéisme. Par ailleurs, cette analyse se penche également sur les caractéristiques des personnes interrogées telles que l'âge, le sexe, le domaine d'activité, les années d'ancienneté, etc. Cette analyse est basée sur des données recueillies dans le cadre de sondages de collaborateurs/trices destinés à déterminer la satisfaction au travail dans plusieurs EMS de Suisse alémanique. Le questionnaire « Sondage des collaborateurs/trices » de QUALIS evaluation est utilisé comme instrument de référencement dans le domaine des soins de longue durée. Il comprend 66 éléments destinés à saisir les différents aspects du travail. Ceux-ci ont été regroupés en 18 dimensions et cinq thèmes (cf. figure 1).

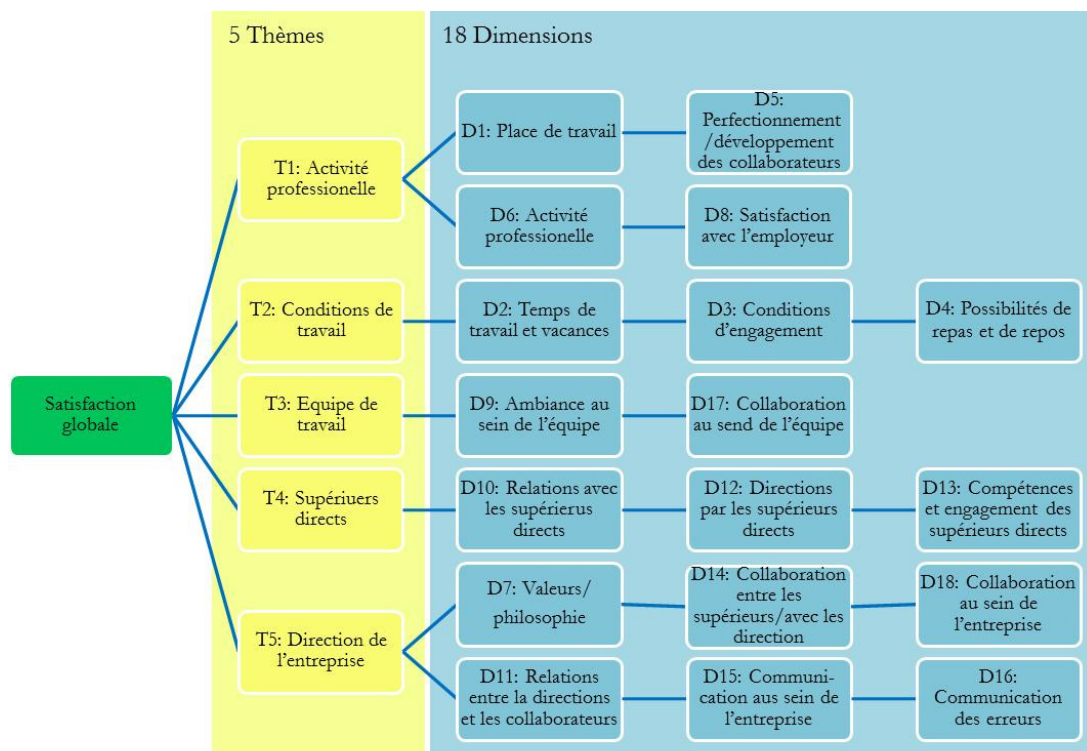


Figure 1 : Modèle de questionnaire des collaborateurs/trices de QUALIS evaluation

La valeur moyenne de tous les éléments correspond à la satisfaction générale des collaborateurs/trices. L'attrait de l'employeur est mesuré par l'élément 66 « Je trouve que je travaille pour un employeur attrayant ». En combinaison avec l'élément 65 « Je suis satisfait de mon travail et de mon employeur », ils constituent la dimension 8 « Satisfaction avec l'employeur ». Pour toutes les questions, des réponses à quatre niveaux sont prévues : « Ce n'est pas le cas », « C'est un peu le cas », « C'est plu-

tôt le cas » et « C'est le cas ». Alternativement, la personne interrogée peut également répondre « Je ne peux pas en juger ».

Au moyen d'analyses par régression au niveau des thèmes, des dimensions et des différentes questions, on détermine les facteurs influençant l'attrait de l'employeur. Sur la base de l'autocorrélation, les analyses par régression ont été réalisées sans la dimension 8. Afin de mettre en évidence les différences entre les différents groupes considérés, les analyses par régression sont réalisées pour l'ensemble du personnel ainsi que pour les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante et les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. Les influences respectives des huit caractéristiques des personnes que sont l'âge, le sexe, la langue maternelle, le domaine d'activité, la formation professionnelle, le taux d'occupation, la fonction de direction et l'ancienneté sont déterminées à travers la comparaison des moyennes tirées de l'analyse de variance. Le lien entre l'attrait de l'employeur, d'une part, et le taux de fluctuations et l'absentéisme, d'autre part, est représenté dans des tableaux croisés.

Les résultats correspondent à la perspective interne, autrement dit, au point de vue des collaborateurs/trices fixes, travaillant depuis au moins trois mois dans les différentes institutions.

3 Résultats

3.1 Description des échantillons

Les données proviennent de 22 EMS des cantons de Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Argovie, Berne, Lucerne, Zoug, Zurich et St-Gall. La taille des institutions varie entre 33 et 229 lits, et un effectif du personnel compris entre 21,5 et 183 équivalents de postes à plein temps. Le taux de retour moyen sur toutes les institutions est de 68,4%, et varie entre 41% et 93,1%.

L'échantillon est constitué de $N = 1491$ questionnaires retournés. Sur ceux-ci, 73 questionnaires, soit 5% de l'ensemble, ont été éliminés du fait qu'ils présentaient plus de 20% de données manquantes, c'est-à-dire plus de 13 éléments sans données sur les 66 au total. Les caractéristiques des personnes interrogées sont données au tableau 1. Les personnes interrogées sont à 84,5% de sexe féminin et appartiennent à 50% à la classe d'âge de 45 à 64 ans. 26% des personnes interrogées ont une autre langue maternelle que l'allemand. Les collaborateurs/trices travaillent dans différents domaines d'activité, les soins représentant le secteur le plus important avec 64%. Le niveau de formation est très hétérogène. 57% des personnes interrogées possèdent un certificat de capacité et un titre professionnel de niveau diplôme ou supérieur. 43% ont une formation de base avec attestation, sont en formation ou n'ont pas de formation. 20,5% des personnes interrogées ont une fonction dirigeante. 71% des personnes interrogées travaillent à un taux d'occupation réduit, les taux compris entre 50% et

99% étant les plus fréquents avec 58%. Un cinquième des personnes interrogées (21%) travaillent depuis plus de 10 ans dans l'institution actuelle et 12% depuis moins d'un an.

Tableau 1 : Caractéristiques des personnes interrogées en % (N = 1420) avec part de données manquantes (DM)

		N	% (sans DM)	% (avec DM)	DM N (%)
Sexe	Femme	1098	84.5	77.3	120 (8.5)
	Homme	202	15.5	14.2	
Age	16-24 ans	129	10.2	9.1	159 (11.2)
	25-34 ans	186	14.8	13.1	
	35-44 ans	305	24.2	21.5	
	45-64 ans	630	50.0	44.4	
	>64 ans	11	.9	.8	
Langue maternelle	Allemand	922	73.6	64.9	167 (11.8)
	Français	63	5.0	4.4	
	Italien	17	1.4	1.2	
	Autre	251	20.0	17.7	
Domaine d'activité	Assistance, soins, etc.	833	63.7	58.7	112 (7.9)
	Administration	90	6.9	6.3	
	Cuisine, service, etc.	226	17.3	15.9	
	Conciergerie, nettoyage, etc.	126	9.6	8.9	
	Autre	33	2.5	2.3	
Fonction dirigeante	Avec	255	20.5	18.0	177 (12.5)
	Sans	988	79.5	69.6	
Formation professionnelle	Diplôme ou supérieur	414	34.8	29.2	232 (16.3)
	CFC	261	22.0	18.4	
	AFP	273	23.0	19.2	
	En formation / sans formation	240	20.2	16.9	
Taux d'occupation	100%	383	29.2	27.0	110 (7.7)
	Entre 50% et 99%	756	57.7	53.2	
	Moins de 50%	171	13.1	12.0	
Ancienneté	0-1 ans	151	11.6	10.6	122 (8.6)
	1-3 ans	337	26.0	23.7	
	3-6 ans	295	22.7	20.8	
	6-10 ans	240	18.5	16.9	
	Plus de 10 ans	275	21.2	19.4	

3.2 Facteurs d'influence au niveau des thèmes (T1 – T5)

L'analyse par régression de l'influence des thèmes sur l'attrait de l'employeur montre, pour tous les employés, et notamment pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, que les aspects liés aux *conditions de travail* tels que le temps de travail, les vacances, les conditions d'engagement, les possibilités de repas et de repos ($\beta = .291, p \leq .001$) ont la plus forte influence (cf. tableau 2). Ils sont suivis par les aspects liés à l'*activité professionnelle* ($\beta = .258, p \leq .001$), la *direction de l'entreprise* ($\beta = .160, p \leq$

.001) et les *supérieurs directs* ($\beta = .141, p \leq .001$). Les deux groupes de collaborateurs/trices, respectivement avec et sans fonction dirigeante, se distinguent par le fait que, chez les premiers, l'*activité professionnelle* a la plus forte influence sur l'attrait de l'emploi et les *conditions de travail* arrivent en deuxième position. Le thème de l'*activité professionnelle* comprend les questions relatives au droit de participation, aux possibilités de développement et au « temps disponible pour la réalisation des tâches ». L'influence de l'*activité professionnelle* ainsi que des *supérieurs directs* et de la *direction de l'entreprise* est plus forte chez les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante que chez les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. L'*équipe de travail* a une influence légèrement négative ($\beta = -.066, p \leq .05$) sur l'attrait de l'employeur, cette influence n'étant pas significative pour les personnes avec fonction dirigeante. Les différences entre les valeurs bêta des deux groupes de collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans fonction dirigeante (cf. tableau 2), sont les plus importantes au niveau des *conditions de travail* (différence $\beta = .074$), suivies par l'*activité professionnelle* (différence $\beta = .055$), la *direction de l'entreprise* (différence $\beta = .040$) et les *supérieurs directs* (différence $\beta = .035$).

Tableau 2 : Coefficients bêta de l'analyse par régression de l'influence des thèmes sur l'attrait de l'employeur

	Tous les collaborateurs/trices (N = 1418)	Collaborateurs/trices avec fonction dirigeante (N = 255)	Collaborateurs/trices sans fonction dirigeante (N = 988)
T1: Activité professionnelle (sans D8)	.258**	.287**	.232**
T2: Conditions de travail	.291**	.236**	.310**
T3: Equipe de travail	-.066*	-.038	-.072*
T4: Supérieurs directs	.141**	.161*	.126**
T5: Direction de l'entreprise	.160**	.214*	.174**

Remarques : ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

3.3 Facteurs d'influence au niveau des dimensions (D1 – D18)

Au niveau des dimensions, les *conditions d'engagement* (D3 : $\beta = .129, p \leq .001$) avec les questions liées au salaire, aux prestations sociales et à la sécurité du travail sont le facteur le plus important pour l'attrait de l'employeur, et cela pour tous les collaborateurs/trices (cf. tableau 3). Pour les personnes avec fonction dirigeante, c'est le seul facteur significatif. Pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, on constate d'autres facteurs significatifs comme l'*activité professionnelle* (D6 : $\beta = .108, p \leq .001$) ou trois dimensions de la culture d'entreprise telles que les *relations avec la direction du home* (D11 : $\beta = .105, p \leq .001$), une *communication ouverte des erreurs* (D16 : $\beta = .055, p \leq .05$) ainsi que les *valeurs et la philosophie*, dans le sens de l'identification et de la mise en œuvre de l'image directrice (D7 : $\beta = .054, p \leq .05$). D'autres facteurs d'attrait concernent des aspects structurels du travail tels que des *temps de*

travail et des vacances conformes aux besoins (D2 : $\beta = .052$, $p \leq .05$) ou la satisfaction avec les *possibilités de repas et de repos* (D4 : $\beta = .048$, $p \leq .05$). L'évaluation de la *collaboration et de la résolution de problèmes avec les supérieurs* (D14 : $\beta = -.068$, $p \leq .05$) présente une corrélation négative avec l'attrait de l'employeur, pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante.

Tableau 3 : Coefficients bêta de l'analyse par régression de l'influence des dimensions sur l'attrait de l'employeur (élément 66)

	Tous les collaborateurs/trices (N = 1418)	Collaborateurs/trices avec fonction dirigeante (N = 255)	Collaborateurs/trices sans fonction dirigeante (N = 988)
D1: Place de travail	.051*	.101	.026
D2: Temps de travail et vacances	.033	-.041	.052*
D3: Conditions d'engagement	.129**	.181**	.110**
D4: Repas / repos	.047**	-.010	.048*
D5: Perfectionnement et développement des collaborateurs/trices	-.032	-.017	-.039
D6: Activité professionnelle	.085*	.019	.108**
D7: Valeurs / philosophie	.057*	.058	.054*
D9: Ambiance au sein de l'équipe	-.036	.042	-.055
D10: Relations avec les sup. directs	.000	.057	.005
D11: Relations entre direction et collaborateurs/trices	.073*	-.027	.105**
D12: Direction par les sup. directs	.007	-.014	-.023
D13: Compétences et engagement des sup. directs	.021	-.026	.042
D14: Collaboration sans heurts entre sup. directs et direction de l'entreprise	-.052	.018	-.068*
D15: Communication au sein de l'entreprise	.003	.047	-.009
D16: Communication des erreurs	.042	.098	.055*
D17: Collaboration au sein de l'équipe	-.030	-.001	-.032
D18: Collaboration au sein de l'entreprise	-.002	.043	.009

Remarques : en gras = valeurs significatives ; ** $p \leq 0.001$, * $p \leq 0.05$
sup. = supérieurs

3.4 Facteurs d'influence au niveau des éléments (f1 – f66)

La *satisfaction générale avec le travail et l'employeur* (élément 65) est, au niveau des éléments, le facteur le plus important pour l'attrait de l'employeur ($\beta = .557, p \leq .001$) et cela pour les collaborateurs/trices, respectivement, avec ($\beta = .499, p \leq .001$) et sans ($\beta = .555, p \leq .001$) fonction dirigeante. Dans tous les autres éléments, les facteurs d'attrait diffèrent pour ces deux groupes (cf. tableau 4). Pour une meilleure lisibilité, le tableau 4 ne montre que les résultats significatifs de l'analyse par régression relative à l'influence des 65 éléments du questionnaire sur l'attrait de l'employeur (élément 66). L'annexe I présente l'attribution des éléments individuels aux dimensions et aux thèmes d'ordre supérieur. L'annexe II présente les résultats de tous les 65 éléments individuels.

Les facteurs les plus importants pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante sont les deux éléments relatifs aux possibilités de participation, à savoir *l'ouverture d'esprit des supérieurs aux nouvelles idées* (f57 : $\beta = .101, p \leq .05$) et la *prise au sérieux de propositions par les collègues de travail* (f24 : $\beta = .068, p \leq .05$). Un facteur important est constitué par des *relations respectueuses entre la direction du home et les collaborateurs/trices* (f62 : $\beta = .100, p \leq .05$) et des aspects liés aux conditions d'engagement tels que la *connaissance de la fixation du salaire* (f18 : $\beta = .076, p \leq .05$), la *satisfaction avec les prestations sociales* (f16 : $\beta = .065, p \leq .05$) et des *temps de travail conformes aux besoins* (f13 : $\beta = .063, p \leq .05$). L'influence de motivations intrinsèques au travail se montre pour les éléments *plaisir au travail quotidien* (f9 : $\beta = .068, p \leq .05$) et *qualité élevée du travail au sein de l'équipe* (f8 : $\beta = .063, p \leq .05$). Les deux éléments *respect des voies de communication imposées par les supérieurs* (f56 : $\beta = -.078, p \leq .05$) et *salaire équitable selon la fonction et les performances au travail* (f15 : $\beta = -.061, p \leq .05$) ont une influence légèrement négative sur l'attrait de l'employeur.

Pour les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante, les relations personnelles et respectueuses avec les supérieurs directs sont un facteur d'attrait important (cf. tableau 4). Cela se manifeste à travers les éléments *promotion des facultés propres par les supérieurs directs* (f52 : $\beta = .282, p \leq .001$), *respect et estime de la part des supérieurs directs* (f47 : $\beta = .198, p \leq .05$) et *prise au sérieux des questions relatives au salaire par les supérieurs* (f17 : $\beta = .179, p \leq .05$). En tant que facteur de motivation intrinsèque, une *activité professionnelle variée* (f5 : $\beta = .135, p \leq .05$) constitue un facteur d'attrait de l'employeur, tout comme deux éléments de la culture d'entreprise, à savoir des *voies d'information transparentes* (f37 : $\beta = .132, p \leq .05$) et un *comportement respectueux de l'environnement sur le lieu de travail* (f4 : $\beta = .113, p \leq .05$). Des facteurs d'influence avec un effet négatif sur l'attrait de l'employeur sont, du point de vue des cadres, les aspects plutôt opérationnels de la collaboration avec les supérieurs directs tels qu'une *critique constructive et équitable* (f51 : $\beta = -.187, p \leq .05$) et le *temps nécessaire pour le soutien en cas de questions ou de problèmes* (f50 : $\beta = -.154, p \leq .05$). D'autres éléments avec un effet négatif sont le *respect mutuel face aux prestations de collabo-*

rateurs/trices avec différents degrés de formation (f29 : $\beta = -.156$, $p \leq .05$) et la possibilité de mettre en œuvre ses propres facultés dans le cadre de ses activités (f10 : $\beta = -.132$, $p \leq .05$)

Tableau 4: Coefficients bêta de l'analyse par régression de l'influence des dimensions sur l'attrait de l'employeur (élément 66)

	Tous les collaborateurs/trices (N = 1418)	Collaborateurs/trices avec fonction dirigeante (N = 255)	Collaborateurs/trices sans fonction dirigeante (N = 988)
f2: Droit de participation lors de l'aménagement de la place de travail	.060*		
f4: Comportement respectueux de l'environnement		.113*	
f5: Travail varié		.135*	
f8: Travail de grande qualité	.063*		.063*
f9 : Plaisir au travail quotidien			.068*
f10: Possibilité de mettre en œuvre ses propres facultés		-.132*	
f13: Temps de travail conforme aux besoins	.065*		.063*
f15: Salaire équitable selon fonction / performance			-.061*
f16: Satisfaction avec les prestations sociales	.072**		.065*
f17: Les questions relatives au salaire sont prises au sérieux		.179*	
f18: Connaissance de la fixation du salaire	.063*		.076*
f24: Prise au sérieux de propositions de collègues	.059*		.068*
f29: Respect entre collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation		-.156*	
f33: Collaboration coordonnée entre collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation	-.052*		
f36: Communication sans heurts entre les services	.054*		
f37: Voies de communication transparentes		.132*	
f46: Discussion de problèmes avec les supérieurs	-.057*		
f47: Respect et estime de la part des supérieurs	.086*	.198*	
f50: Sup. a suffisamment de temps pour le soutien		-.154*	
f51: Critique constructive et équitable de la part des sup.		-.187*	
f52: Promotion des facultés par les sup.		.282**	
f56: Les supérieurs respectent les voies de communication prescrites	-.068*		-.078*
f57: Les supérieurs sont ouverts aux idées nouvelles	.055*		.101*
f62: Relations respectueuses entre la direction et les collaborateurs/trices	.067*		.100*
f65: Satisfaction avec le travail et l'employeur	.573**	.514**	.565**

Remarques : ** p ≤ 0.001; * p ≤ 0.05
sup. = supérieurs

4 Délimitation de différents concepts

En relation avec diverses problématiques du management du personnel, on étudie, dans la psychologie du travail et de l'organisation, différents concepts s'influçant réciproquement. A côté de l'attrait subjectif de l'employeur, ce sont la satisfaction au travail, l'engagement et l'identification à l'entreprise ou la qualité subjective du travail. Dans le sondage auprès des collaborateurs/trices réalisé par QUALIS evaluation, la satisfaction générale est mesurée par l'élément 65 *Je suis satisfait de mon travail et de mon employeur*, l'identification par l'élément 60 *Je peux m'identifier avec les valeurs (image directrice)* et la qualité du travail par l'élément 8 *Je trouve que nous fournissons un travail de grande qualité dans l'équipe*. Le lien entre les quatre différents concepts est illustré par leurs corrélations moyennes (cf. tableau 6). Parallèlement, ils diffèrent toutefois par leurs principaux liens avec les différents aspects du travail (cf. chiffres en gras dans le tableau 6).

Tableau 5 : Analyse corrélatoire entre quatre différents concepts et les 18 aspects liés au travail (dimensions)

	f66: Attrait	f65: Satisfaction	f60: Identification avec les valeurs	f8: Qualité
D1: Place de travail	.527	.533	.385	.403
D2: Temps de travail et vacances	.453	.475	.351	.347
D3: Conditions d'engagement	.583	.566	.425	.362
D4: Repas / possibilités de repos	.391	.387	.299	.212
D5: Perfectionnement et développement des collaborateurs/trices	.430	.471	.385	.306
D6: Activité professionnelle	.597	.622	.449	
D7: Valeurs / philosophie	.500	.510		.414
D8: Satisfaction avec le travail et l'employeur			.472	.425
D9: Ambiance au sein de l'équipe	.446	.493	.369	.556
D10: Relations avec les supérieurs directs	.535	.604	.392	.395
D11: Relations entre direction et collaborateurs/trices	.558	.588	.461	.327
D12: Direction par les supérieurs directs	.543	.597	.432	.409
D13: Compétences et engagement des sup. directs	.519	.561	.449	.419
D14: Collaboration entre les sup. / avec la direction	.507	.569	.449	.363
D15: Communication au sein de l'entreprise	.501	.519	.472	.382
D16: Communication des erreurs	.472	.475	.399	.330
D17: Collaboration au sein de l'équipe	.408	.442	.376	.559
D18: Collaboration au sein de l'entreprise	.392	.407	.390	.334

Remarques : en gras : la corrélation la plus élevée pour chaque concept
toutes les corrélations $p < .001$

Alors que l'attrait de l'employeur est le plus fortement influencé par l'*activité professionnelle* et les *conditions d'engagement*, la satisfaction au travail l'est par les dimensions *activité professionnelle* et *supérieurs directs*. L'engagement et l'identification avec les valeurs sont influencés positivement par de bonnes *relations entre la direction de l'institution et les collaborateurs/trices*. De plus, l'engagement est lié à d'autres aspects subordonnés de l'exploitation tels que la *communication dans l'entreprise* ou la *satisfaction générale avec le travail et l'employeur*. La qualité subjective du travail est corrélée le plus fortement avec des deux dimensions du travail d'équipe que sont l'*ambiance* et la *collaboration au sein de l'équipe*.

5 Relation entre caractéristiques personnelles et « place de travail attrayante »

La comparaison des valeurs moyennes par caractéristiques personnelles montre que les différences entre collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans fonction dirigeante ainsi qu'entre les domaines d'activité sont hautement significatives ($p < .001$) (cf. tableau 7). Les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante estiment l'attrait de l'employeur comme significativement plus élevé que les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante.

Tableau 6 : Comparaison des valeurs moyennes tirées de l'analyse de variance entre les caractéristiques personnelles et l'élément 66

Caractéristique	Catégorie	N	M	S	F
Sexe	Femme	1098	3.34	.826	6.497*
	Homme	202	3.50	.735	
Age	16-24 ans	129	3.24	.898	4.045*
	25-34 ans	186	3.23	.862	
	35-44 ans	305	3.39	.807	
	45-64 ans	630	3.44	.755	
	>64 ans	11	3.73	.647	
Langue maternelle	Allemand	922	3.38	.776	1.411
	Français	63	3.42	.840	
	Italien	17	3.64	.859	
	Autre	251	3.30	.899	
Domaine d'activité	Assistance, soins, etc.	833	3.24	.851	11.228**
	Administration	90	3.61	.666	
	Cuisine, service, etc.	226	3.50	.764	
	Conciergerie, nettoyage, etc.	126	3.52	.723	
	Autre	33	3.73	.517	
Formation professionnelle	Diplôme ou supérieur	414	3.4	.794	.437
	CFC	261	3.38	.783	
	AFP	273	3.33	.806	
	En formation / sans formation	240	3.38	.827	
Taux d'occupation	100%	383	3.40	.837	2.097
	Entre 50% et 99%	756	3.32	.812	
	Moins de 50%	171	3.43	.777	

Suite du Tableau 6 : Comparaison des valeurs moyennes tirées de l'analyse de variance entre les caractéristiques personnelles et l'élément 66

Fonction dirigeante	Avec	255	3.59	.709	25.502**
	Sans	988	3.30	.840	
Ancienneté	0-1 ans	151	3.46	.737	2.151
	1-3 ans	337	3.36	.855	
	3-6 ans	295	3.26	.879	
	6-10 ans	240	3.39	.766	
	Plus de 10 ans	275	3.42	.761	

Remarques : N = nombre ; M = valeur moyenne ; S = écart-type ; F = valeur F
 ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Le travail dans le secteur des soins de longue durée est le plus attrayant pour les collaborateurs/trices avec des fonctions spéciales (autre secteur), suivi par les collaborateurs/trices administratifs. Les collaborateurs/trices du secteur des soins sont ceux pour qui l'attrait de l'employeur est le plus faible. Des différences liées au sexe et à l'âge s'observent avec un niveau de significativité de $p < .05$. Dans ce cadre, il s'avère que les hommes évaluent leur emploi comme plus attrayant que les femmes, et que l'attrait de l'employeur augmente avec l'âge du collaborateur/de la collaboratrice. Les différences liées à la langue maternelle, à la formation professionnelle, au taux d'occupation et à l'ancienneté ne sont pas significatives. En ce qui concerne ce dernier point, on pourrait s'attendre à ce que l'attrait augmente avec l'ancienneté.

6 Relations entre « emploi attrayant » et fluctuations / absentéisme

En complément à la comparaison de la satisfaction des collaborateurs/trices, les institutions ayant participé à ce sondage ont également saisi des chiffres clés de l'entreprise. Les fluctuations sont exprimées en pour-cent de départs de collaborateurs/trices durant l'année précédente (y c. les départs à la retraite, sans les apprentis et les stagiaires). L'absentéisme est exprimé en nombre d'absences de faible durée pour cause de maladie (1-3 jours par absence) par collaborateur/trice durant l'année précédente. Sur les 22 institutions ayant participé à ce sondage, 17 ont pu donner des informations sur les fluctuations et 11 sur l'absentéisme. En raison de la faiblesse de l'échantillon, on a renoncé à une analyse par régression. Afin de mettre en évidence les relations entre l'attrait de l'employeur et les chiffres clés de l'entreprise tels que les fluctuations et l'absentéisme, les données ont été catégorisées et présentées dans des tableaux croisés.

Le tableau 8 montre que les institutions avec un taux de fluctuations de moins de 20% tendent à présenter l'attrait de l'employeur le plus élevé. Quatre des cinq institutions les plus attrayantes ont un taux

de fluctuations inférieur à 20%. L'institution avec le plus faible attrait a toutefois, elle aussi, un taux de fluctuations inférieur à 20%.

Tableau 7 : Tableau croisé entre fluctuations et attrait de l'employeur (élément 66)

		Attrait de l'employeur			Total
		Faible	Moyen	Elevé	
Fluctuations <20%	N	1	8	4	13
	%	7.7	61.5	30.8	100
Fluctuations >20%	N	0	3	1	4
	%	0	75	25	100
Total	N	1	11	5	17
	%	5.9	64.7	29.4	100

Remarques : catégorisation de l'attrait de l'employeur (1 = « Ce n'est pas le cas » à 4 = « C'est le cas ») : faible = valeur moyenne ≤ 3.0 ; moyen = valeur moyenne entre 3.0 et 3.49 ; élevé = valeur moyenne ≥ 3.5

Le tableau 9 montre que les cinq employeurs les plus attrayants disposent d'un taux d'absentéisme plus faible que les employeurs moins attrayants. Les institutions avec plus de deux courtes absences par collaborateur/trice présentent un attrait moyen.

Tableau 8 : Tableau croisé entre absentéisme et attrait de l'employeur (élément 66)

		Attrait de l'employeur			Total
		Faible	Moyen	Elevé	
Courtes absences par collaborateur/trice < 2 x / an	N	0	2	5	7
	%	0	28.6	71.4	100
Courtes absences par collaborateur/trice > 2 x / an	N	0	4	0	4
	%	0	100	0	100
Total	N	0	6	5	11
	%	0	54.5	45.5	100

Remarques : catégorisation de l'attrait de l'employeur (1 = « Ce n'est pas le cas » à 4 = « C'est le cas ») : faible = valeur moyenne ≤ 3.0 ; moyen = valeur moyenne entre 3.0 et 3.49 ; élevé = valeur moyenne ≥ 3.5

7 Discussion des résultats

Les analyses par régression effectuées dans cette étude sur les facteurs influençant l'attrait de l'employeur montrent que ces facteurs diffèrent entre les collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans fonction dirigeante. Fondamentalement, l'attrait de l'employeur est influencé par des éléments des *conditions de travail* tels que le salaire et le temps de travail, ainsi que des éléments de l'*activité professionnelle* tels que les possibilités de participation et de développement, divers aspects de la *culture d'entreprise* et les *supérieurs*. Alors que les personnes avec fonction dirigeante accordent une plus grande importance à l'activité professionnelle avec les possibilités de développement et les supérieurs directs, les facteurs d'attrait les plus importants pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante résident dans les conditions de travail et les aspects supérieurs de l'entreprise comme les relations avec la direction du home.

Des résultats similaires ont été obtenus par l'étude Towers Perrin (2008), qui avait interrogé plus de 86'000 employés dans 18 pays. L'analyse des réponses d'environ 3'000 personnes interrogées en Allemagne montre que les principaux facteurs pour l'attrait de l'employeur sont des horaires de travail flexibles, une charge de travail convenable, une activité stimulante avec des possibilités de carrière intéressantes, ainsi qu'un bon salaire. La renommée de l'entreprise en tant qu'employeur ainsi que l'emplacement ont également une grande importance. Les cadres se différencient des autres collaborateurs/trices par un ordre de priorités différent pour les facteurs cités (étude Towers Perrin, 2008). Alors que, pour les cadres, c'est l'activité stimulante qui est le facteur le plus important, ce sont les horaires de travail flexibles pour les non-cadres. Pour les cadres, les possibilités de carrière offertes par une entreprise sont plus importantes que pour les non-cadres. En revanche, une charge de travail convenable et une situation attrayante du lieu de travail sont très importantes pour les non-cadres (étude Towers Perrin, 2008).

Les facteurs ayant une influence négative sont difficiles à interpréter. Ainsi, par exemple, pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, l'évaluation positive de l'ambiance et de la collaboration au sein de l'équipe, ainsi que la bonne collaboration entre les cadres affaiblit l'attrait de l'employeur. Une explication possible à cela pourrait être qu'en présence d'une forte culture de sous-groupes, l'entreprise en tant que telle perd en importance. Pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, les deux éléments *respect des voies de communication prescrites par les supérieurs* et *salaire équitable selon la fonction et les performances au travail* ont également un effet négatif sur l'attrait de l'employeur. Fondamentalement, on admet que le salaire équitable représente un facteur d'attrait important. Dans l'étude Towers Perrin (2008), « une rémunération concurrentielle (salaire de base) » occupe le 3^{ème} rang parmi les 10 principaux facteurs d'attrait pour les cadres et le 4^{ème} rang pour les non-cadres. Dans cette étude également, les éléments liés à la rémunération tels que la *satisfaction avec les prestations sociales*, la *connaissance de la fixation du salaire* ou la *prise au sérieux de propositions par les collègues de travail* sont corrélés positivement à l'attrait. Seul le *salaire équitable selon la fonction et les performances au travail* est corrélé négativement à l'attrait. Une explication possible à cela pourrait être que, dans les institutions suisses du secteur de la santé, les salaires sont fixés sur la base de règlements cantonaux et non en fonction des performances individuelles. Dans la perception des collaborateurs/trices, des structures trop rigides, que ce soit concernant le salaire ou les voies de communication, peuvent éventuellement limiter l'attrait.

Cette étude montre, pour les cadres, certaines contradictions au niveau des éléments, dans les facteurs ayant une influence positive ou négative. D'un côté, de bonnes relations respectueuses avec les supérieurs directs sont un facteur d'attrait important pour les cadres, d'un autre côté, les éléments *critiques constructifs et équitables* et *soutien par les supérieurs directs* ont un effet négatif. On peut en déduire qu'une ambiance de travail favorable est plus importante que des aides effectives. Trop de soutien peut être

interprété, au niveau des cadres, comme un ingérence déplacée ou une mise sous tutelle. De manière analogue à l'étude Towers Perrin (2008), cette étude montre également qu'une activité professionnelle stimulante avec des possibilités de développement pour les cadres représente le facteur d'attrait le plus important. Alors que l'élément *promotion des facultés propres par les supérieurs directs* est corrélé positivement à l'attrait de l'employeur, l'élément *possibilité de mettre en œuvre ses propres facultés dans le cadre de ses activités* y est corrélé négativement. Cette contradiction apparente peut être un signe de l'importance des possibilités de développement personnelles. L'influence négative de l'élément « collaborateurs/trices avec diplôme / attestation de formation professionnelle et collaborateurs/trices sans attestation de formation professionnelle (p.ex. AFP) respectent leurs prestations respectives » peut être liée, chez les cadres, au fait que les institutions de soins de longue durée ont de la peine à trouver du personnel qualifié. Le degré de formation des collaborateurs/trices est souvent plus bas que souhaité. Cela semble avoir un effet négatif sur l'attrait de l'employeur pour les cadres.

Pour l'ensemble du personnel, l'analyse montre, au niveau des éléments, que l'attrait de l'employeur est influencée le plus fortement par la satisfaction au travail. La satisfaction résulte de la satisfaction de motivations activées (von Rosenstiel, 2010). Les motivations sont des stimuli spécifiques de certains comportements et conduisent à la satisfaction de besoins. La motivation au travail résulte de la combinaison de plusieurs motivations. La satisfaction au travail est influencée par les mêmes aspects du travail que l'attrait de l'employeur, toutefois avec des priorités différentes. Les concepts identification / engagement et qualité subjective du travail sont étroitement liés avec les facteurs étudiés. Dans l'étude Towers Perrin Global Workforce (2008), les concepts attrait, engagement et satisfaction ont été examinés en combinaison avec les éléments qui poussent les employés à opter pour une entreprise, les éléments qui renforcent leur lien avec l'entreprise et les éléments qui les motivent dans leur emploi. Le concept de l'attrait est discuté en relation avec le recrutement et la conservation du personnel, les concepts de l'engagement et de la satisfaction avec la fidélisation des collaborateurs/trices à l'entreprise et la performance au travail. Les trois concepts sont influencés par les mêmes facteurs du travail, avec différentes pondérations, et s'influencent réciproquement. Karsh et al. (2005) constatent, dans leur étude, que les caractéristiques du travail et l'environnement de travail, notamment la place accordée à l'amélioration organisationnelle de la qualité et la sollicitude accordée aux soins, influencent directement l'engagement et la satisfaction au travail. Elles ne se marquent toutefois qu'indirectement, à travers les deux concepts, sur l'intention de démissionner, l'engagement étant un facteur plus fort que la satisfaction au travail. L'étude Towers Perrin (2008) arrive à la conclusion « renonçons au principe de l'arrosoir ». D'un côté, les principaux facteurs d'influence diffèrent entre les trois concepts attrait, engagement et motivation au travail, de l'autre, il y a des différences entre les groupes considérés. Par exemple, le facteur de motivation le plus fort pour les non-cadres est une

direction d'entreprise qui veille au bien-être des collaborateurs/trices. Ils souhaitent un employeur avec une certaine responsabilité sociale et offrant des possibilités de développement et de carrière. Les cadres, en revanche, apprécient surtout la liberté de décision et les possibilités de développement. Au niveau de la fidélisation des collaborateurs/trices et de l'engagement, la réputation de l'entreprise arrive en première place. Cette réputation est également un facteur essentiel pour le recrutement de collaborateurs/trices. Des libertés de décision, des décisions équitables et logiques en matière de rémunération et de carrière, ainsi qu'un environnement de travail productif sont également des facteurs d'attrait importants. Selon Tavakkoli (2009), l'engagement dépend plus fortement de l'attrait de l'employeur que de thèmes comme l'activité, les possibilités de développement ou la rémunération. Cela vaut tout particulièrement pour les collaborateurs/trices du niveau de carrière inférieur.

L'influence des caractéristiques personnelles sur l'attrait de l'employeur montre que les cadres évaluent leur emploi comme significativement plus attrayant que les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. L'analyse par domaine d'activité montre que, dans le secteur des soins et de l'assistance, qui connaît les problèmes de recrutement les plus importants, l'attrait de l'employeur est le moins élevé. Une raison à cela pourrait être que, dans ce secteur, on travaille essentiellement par équipes et que le facteur d'attrait le plus important constitué par les *conditions de travail*, avec les critères relatifs au temps de travail, est le plus difficile à mettre en œuvre. L'évaluation plus élevée de l'attrait de l'employeur par les collaborateurs masculins pourrait éventuellement être liée au fait que les fonctions dirigeantes (20,6%, N = 250) sont occupées majoritairement par des hommes (36,8%, N = 71) et que les femmes cadres sont minoritaires (17,6%, N = 179). De plus, les hommes sont très minoritaires dans le domaine d'activité des soins et de l'assistance, avec 9,1%. Le fait que les facteurs d'attrait diffèrent en fonction de l'âge a également pu être montré par l'étude Towers Perrin (2008). La volonté de changer d'entreprise diminue avec l'âge. Tavakkoli (2009) constate que les candidats avec une certaine expérience professionnelle et de vie recherchent un employeur réellement approprié et attrayant, et s'intéressent davantage à l'équité, à l'équilibre travail/loisir, à la participation, à l'ambiance dans l'entreprise ou à la reconnaissance. À l'inverse, les étudiants, les diplômés de hautes écoles et les candidats à un premier emploi mettent plutôt l'accent sur les prestations au sens strict de l'entreprise et recherchent un employeur sur la base de sa réputation (Tavakkoli, 2009). L'étude NEXT montre également que la classe d'âge 50+ est nettement plus fortement représentée dans les EMS, avec 25%, que dans les hôpitaux, où elle atteint 12%. L'étude NEXT arrive à la conclusion qu'un bon mélange des classes d'âge est avantageux pour les entreprises. Les collaborateurs/trices âgés ont généralement une plus grande expérience et sont considérés comme plus fiables au travail. Le travail a une plus grande importance pour les collaborateurs/trices âgés. Ils se sentent plus fortement liés à leur travail et à leur employeur, et sont le plus souvent plus satisfaits de leur travail (Simon et al., 2005). L'absence de lien

entre l'ancienneté et l'attrait de l'employeur, constaté dans cette étude, est étonnant. Fondamentalement, on peut admettre qu'en cas de perception positive de l'attrait de l'employeur, les collaborateurs/trices restent plus longtemps dans l'institution. Peut-être, ce constat montre-t-il justement les différences entre les concepts, l'attrait ayant la plus forte influence sur le recrutement de personnel, tandis que l'engagement et la satisfaction au travail agissent plus fortement sur la conservation du personnel.

L'étude de la relation entre l'attrait de l'employeur et les taux de fluctuations et d'absentéisme n'a pas produit de résultat significatif. Dans les tableaux croisés, on constate toutefois une tendance. D'après celle-ci, l'attrait de l'employeur influence davantage l'absentéisme que les fluctuations, l'absentéisme diminuant avec un attrait plus élevé. Ces résultats sont basés sur un petit nombre de cas ; leur significativité est de ce fait limitée.

8 Résumé et conclusions

L'étude des principaux facteurs d'attrait de l'employeur dans les institutions de soins de longue durée montre que ces facteurs diffèrent en fonction des groupes considérés. Alors que les personnes avec fonction dirigeante accordent la priorité à l'activité professionnelle avec ses possibilités de développement et aux relations avec les supérieurs directs, les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante l'accordent aux conditions de travail, aux activités professionnelles et au niveau de direction supérieur. La satisfaction au travail a toutefois également une grande influence sur l'attrait, et celui-ci est à son tour le plus fortement influencée par les facteurs intrinsèques de l'activité professionnelle et les supérieurs directs. Le concept de l'engagement présente aussi une grande affinité avec l'attrait, notamment parce que la culture d'entreprise et, partant, la direction supérieure, représentent des facteurs essentiels. Pour augmenter l'attrait de l'entreprise, celle-ci a besoin d'une culture d'entreprise forte, qui se démarque de la concurrence. Le niveau de direction le plus élevé a, dans ce domaine, un rôle clé, et le développement de la confiance est la condition de base la plus importante. L'employeur branding est une stratégie de direction pour élaborer sa propre identité ou sa propre marque en tant qu'entreprise ainsi que pour élaborer et positionner les principaux facteurs d'attrait auprès des collaborateurs/trices potentiels internes et externes, au moyen de concepts issus de marketing.

9 Bibliographie

- Cachelin, J. L., Bodderas, M. & Maas, P. (2009). Hohe Erwartungen. Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brandings aufzuschlüsseln. *Personal*, 61 (5), 22-24.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen : Hogrefe.
- Great Place to Work©. (2011). Unser Modell. [Online]. Verfügbar unter : <http://www.greatplacetowork.ch/de/great/modell.php>
- Karsh, B., Booske, B.C. & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48 (10), 1260-1281.
- Leuenberger, B. (2010). Unser Gesundheitssystem ist für chronisch Kranke unwirksam. Mangel an Pflegepersonal wirkt sich am heftigsten in den Heimen aus. *CURAVIVA*, 11, 33-36.
- Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses : a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Poser, M., Ortmann, M. & Pilz, T. (2004). *Personalmarketing in der Pflege. Kompetente MitarbeiterInnen anwerben, auswählen, einarbeiten*. Berne : Hans Huber.
- Rüegger, H. & Widmer, W. (2010). *Personalnotstand in der Langzeitpflege. Eine Sekundäranalyse vorliegender Texte*. [On-line]. Disponible sur : <http://www.curaviva.ch/index.cfm/48A6FFAB-A21D-299A-2F7223A9C5F8405A/?method=dossier.detail&id=5F9FFD54-FB4B-890E-37A80F4BC1A15DC8>.
- Simon, M., Tackenberg, P., Hasselhorn, H.-M., Kümmerling, A., Büscher, A. & Müller, B. H. (2005) : *Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal*. [On-line]. Disponible sur : <http://www.next.uni-wuppertal.de/index.php?artikel-und-berichte-1> [24.03.2011].
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Towers Perrin Global workforce Study (). Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität. Online Verfügbar unter :

<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2008/200801/TPGWSGermayn.pdf>

Von Rosenstiel, L. (2010). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis* (11. überarb. und erw. Aufl.). Leonberg : Rosenberger Fachverlag.

Wenger, S. (2010). Wer soll immer mehr Hochbetagte pflegen? Personalnotstand in der Langzeitpflege : Szenarien und Massnahmen. *CURAVIVA*, 11, 4-9.

10 Annexes

Annexe I : Structure et contenu du « sondage auprès des collaborateurs/trices »

Thème	Dimension	Elément		
T1: Conditions cadre du travail	D1	Place de travail	f1	Equiperment de la place de travail
			f2	Droit de participation lors de l'aménagement de la place de travail
			f3	Se sentir bien à la place de travail
			f4	Comportement respectueux de l'environnement
	D2	Temps de travail et vacances	f12	Horaire clair
			f13	Les temps de travail répondent aux besoins
			f14	Les souhaits en matière de vacances et de jours de congé sont pris en compte
			f15	Salaire équitable selon fonction / performances
	D3	Conditions d'engagement	f16	Satisfaction avec les prestations sociales / compléments
			f17	Les questions relatives au salaire sont prises au sérieux
			f18	Connaissance de la fixation du salaire
			f19	Emploi sûr
			f63	Satisfaction avec le rapport qualité/prix des repas pour les collaborateurs/trices.
	D4	Possibilités de repas et de repos	f64	Possibilité de se retirer pour une pause
			f43	Suffisamment de possibilités de perfectionnement internes et externes
D5	Perfectionnement et développement des collaborateurs/trices	f44	Satisfaction avec les possibilités de développement	
		f5	Travail varié	
T2: Identification avec l'entreprise et le travail	D6	Activité professionnelle	f6	Suffisamment de temps pour le travail
			f7	Droit de participation aux décisions
			f8	Travail de grande qualité
			f9	Plaisir au travail quotidien
			f10	Possibilité de mettre en œuvre ses propres facultés
			f11	Communication écrite des tâches
	D7	Valeurs / philosophie	f60	Identification avec les valeurs (image directrice)
			f61	Mise en œuvre perceptible des valeurs (image directrice)
	D8	Satisfaction avec l'employeur	f65	Satisfaction avec l'employeur et le travail
			f66	Employeur attrayant
	T3: Ambiance dans l'entreprise	D9	Ambiance au sein de l'équipe	f20
f21				Ambiance ouverte au sein de l'équipe
f22				Traitement respectueux au sein de l'équipe
f23				Communication : ouverte et sincère
f24				Les propositions sont prises au sérieux par les collègues
f25				Résolution de conflits au sein de l'équipe
f26				Pas de discrimination en fonction du sexe ou autre
f27				Attitude au travail positive des membres de l'équipe
f28	Pas de discrimination d'un membre de l'équipe			

		f29	Respect enter les collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation	
T4: Direction / supérieurs	D10	Relations avec les supérieurs directs	f45	Confiance dans les supérieurs
			f46	Discussion des problèmes avec les supérieurs
			f47	Traitement respectueux de la part des supérieurs
	D11	Relations enter la direction et les collaborateurs/trices	f62	Relations respectueuses entre la direction et les collaborateurs/trices
			f48	Attribution claire des tâches
	D12	Direction par les supérieurs directs	f49	Information fiable
			f50	Soutien suffisant en cas de questions / problèmes
			f51	Critique constructive et équitable
			f52	Promotion des facultés
			f53	Félicitations et estime
			f54	Marge de manœuvre suffisante pour un travail autonome
	D13	Compétences et engagement des supérieurs directs	f55	Compétences des supérieurs
f56			Respect des voies de communication prescrites	
f57			Ouverture d'esprit aux nouvelles idées	
D14	Collaboration entre les supérieurs / avec la direction	f58	Problèmes entre supérieurs	
		f59	Collaboration sans heurts entre collaborateurs avec fonction dirigeante	
T5: Processus de travail	D15	Communication au sein de l'entreprise	f36	Communication sans heurts entre les secteurs
			f37	Connaissance : informations aux bons collaborateurs/trices
			f38	Informations claires lors de séances / rapports
			f39	Acquisition simple de l'information (pour son propre travail)
			f40	Documents de travail compréhensibles
	D16	Communication des erreurs	f41	Informations suffisantes sur les décisions importantes de l'entreprise
			f42	Communication ouverte des erreurs
	D17	Collaboration au sein de l'équipe	f30	Compétences réglées au sein de l'équipe
			f31	Travail consciencieux des membres de l'équipe
			f32	Soutien réciproque des membres de l'équipe
f33			Collaboration coordonnée entre les collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation	
D18	Collaboration au sein de l'entreprise	f34	Aide entre les départements / secteurs en cas de goulet d'étranglement en matière de personnel	
		f35	Collaboration coordonnée entre les secteurs	

Annexe II : Coefficients bêta de l'analyse par régression sur l'influence des éléments sur l'attrait de l'employeur (élément 66)

Tableau 9 : Coefficients bêta de l'analyse par régression sur l'influence des éléments sur l'attrait de l'employeur (élément 66)

	Tous les collaborateurs /trices (N = 1418)	Collaborateurs/trices avec fonction dirigeante (N = 255)	Collaborateurs/trices sans fonction dirigeante (N = 988)
f1: Équipement de la place de travail	.022	.071	.024
f2: Droit de participation lors de l'aménagement de la place de travail	.060*	.073	.041
f3: Se sentir bien à la place de travail	-.025	-.095	-.026
f4: Comportement respectueux de l'environnement	.004	.113*	-.022
f5: Travail varié	.020	.135*	.010
f6: Suffisamment de temps pour le travail	.008	.011	.005
f7: Droit de participation aux décisions	-.015	-.105	-.011
f8: Travail de grande qualité	.063*	.080	.063*
f9 Plaisir au travail quotidien	.031	.012	.068*
f10: Possibilité de mettre en œuvre ses propres facultés	-.008	-.132*	.006
f11: Communication écrite des tâches	.030	.045	.037
f12: Horaire clair	-.033	.011	-.007
f13: Les temps de travail répondent aux besoins	.065*	-.038	.063*
f14: Les souhaits en matière de vacances et de jours de congé sont pris en compte	.002	-.061	.003
f15: Salaire équitable selon fonction / performances	-.035	.009	-.061*
f16: Satisfaction avec les prestations sociales / compléments	.072**	.029	.065*
f17: Les questions relatives au salaire sont prises au sérieux	.054	.179*	.054
f18: Connaissance de la fixation du salaire	.063*	-.036	.076*
f19: Emploi sûr	.034	.036	.031
f20: Confiance dans les membres de l'équipe	.009	.099	-.025
f21: Ambiance ouverte au sein de l'équipe	-.017	.024	-.014
f22: Traitement respectueux au sein de l'équipe	-.006	-.017	.004
f23: Communication : ouverte et sincère	-.023	-.007	-.052
f24: Les propositions sont prises au sérieux par les collègues	.059*	-.023	.068*
f25: Résolution de conflits au sein de l'équipe	-.021	.005	-.002
f26: Pas de discrimination en fonction du sexe ou autre	.010	-.024	-.008
f27: Attitude au travail positive des membres de l'équipe	.033	.055	.045
f28: Pas de discrimination d'un membre de l'équipe	-.046	.011	-.034
f29: Respect entre les collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation	-.031	-.156*	-.027
f30: Compétences réglées au sein de l'équipe	-.018	.053	-.023
f31: Travail consciencieux des membres de l'équipe	.004	-.059	.017
f32: Soutien réciproque des membres de l'équipe	-.007	.066	-.017
f33: Collaboration coordonnée entre les collaborateurs/trices, respectivement, avec et sans formation	-.052*	-.062	-.057

f34: Aide entre les départements / secteurs en cas de goulet d'étranglement en matière de personnel	-.028	.061	-.026
f35: Collaboration coordonnée entre les secteurs	.001	.002	.023
f36: Communication sans heurts entre les secteurs	.054*	-.025	.026
f37: Voies de communication transparentes	-.002	.132*	-.012
f38: Informations claires lors de séances / rapports	-.027	.068	-.036
f39: Acquisition simple de l'information (pour son propre travail)	.023	.119	.001
f40: Documents de travail compréhensibles	-.002	-.096	.013
f41: Informations suffisantes sur les décisions importantes de l'entreprise	-.020	-.056	-.015
f42: Communication ouverte des erreurs	.044	.097	.054
f43: Suffisamment de possibilités de perfectionnement internes et externes	-.011	.031	.008
f44: Satisfaction avec les possibilités de développement	-.034	-.116	-.061
f45: Confiance dans les supérieurs	.016	.061	.053
f46: Discussion des problèmes avec les supérieurs	-.057*	-.063	-.069
f47: Traitement respectueux de la part des supérieurs	.086*	.198*	.062
f48: Attribution claire des tâches	.038	.086	.008
f49: Information fiable	-.020	-.022	.008
f50: Soutien suffisant en cas de questions / problèmes	-.045	-.154*	-.034
f51: Critique constructive et équitable	.016	-.187*	.038
f52: Promotion des facultés	.015	.282**	-.005
f53: Félicitations et estime g	-.025	.004	-.055
f54: Marge de manœuvre suffisante pour un travail autonome	-.003	-.020	-.009
f55: Compétences des supérieurs	.025	.085	.003
f56: Respect des voies de communication prescrites	-.068*	-.039	-.078*
f57: Ouverture d'esprit aux nouvelles idées	.055*	-.080	.101*
f58: Problèmes entre supérieurs	.026	.070	.003
f59: Collaboration sans heurts entre collaborateurs avec fonction dirigeante	-.058	-.099	-.043
f60: Identification avec les valeurs (image directrice)	.026	.085	.012
f61: Mise en œuvre perceptible des valeurs (image directrice)	.044	-.019	.046
f62: Relations respectueuses entre la direction et les collaborateurs/trices	.067*	-.001	.100*
f63: Satisfaction avec le rapport qualité/prix des repas pour les collaborateurs/trices.	.030	.047	.040
f64: Possibilité de se retirer pour une pause	.026	-.032	.020
f65: Satisfaction avec l'employeur et le travail	.573**	.514**	.565**

Remarques : ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$