

MESURES ET RECOMMANDATIONS
DESTINÉES À AUGMENTER L'ATTRAIT
DE L'EMPLOYEUR



IMPRESSUM

Editeur

CURAVIVA Suisse, Domaine spécialisé personnes âgées
Zieglerstrasse 53
Case postale 1003
3000 Berne 14

Téléphone 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

QUALIS evaluation GmbH, Zurich

Copyright page de couverture: iStockphoto, © James Brey

Mise en page: Satzart SA, Berne

Impression: Rub Media SA, Berne

Tirage: 700 ex.

Edition: janvier 2013

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE	6
MARKETING DU PERSONNEL ET EMPLOYER BRANDING	7
VUE D'ENSEMBLE DES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ	8
STIMULI FINANCIERS	10
MODÈLE DE TEMPS DE TRAVAIL	12
ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE	14
AMBIANCE DANS L'ÉQUIPE	16
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	18
CULTURE D'ENTREPRISE	20
DIRECTEUR	22
Image de l'humanité du directeur	22
Direction équitable	24
GESTION DU PERSONNEL	26
Techniques de direction	26
Développement du personnel	28
Nouveau personnel	30
INNOVATION	32
APPROCHE ÉCONOMIQUE	34
CONDITIONS-CADRES POLITIQUES	36
MESURES DE MARKETING	38
Région attrayante	38
Réputation	40
Relations publiques	42
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXE	46

INTRODUCTION

Lorsqu'on lit les différentes études sur le développement du personnel en Suisse, on est frappé par deux choses: d'une part, les chiffres concernant la pénurie supposée de personnel varient énormément suivant les sources et les intérêts des auteurs de l'étude, d'autre part, on voit régulièrement l'affirmation «il faut créer des emplois plus attrayants». A croire que l'attrait de l'employeur pour les collaborateurs/trices représente la formule magique pour résoudre les problèmes. Mais est-ce bien aussi simple?

Déjà pour ce qui est de la définition de la notion d'«emploi attrayant», on bute sur un certain nombre de défis. Faites donc le test dans votre environnement de travail ou privé, et demandez à dix personnes ce qu'elles entendent par «emploi attrayant». Vous obtiendrez des réponses et des propositions très différentes. C'est en tout cas ce que nous avons constaté lorsque nous avons voulu approfondir le sujet.

C'est pourquoi nous avons opté pour une procédure à deux niveaux. D'un côté, nous avons voulu savoir ce que les collaborateurs/trices dans le domaine des soins de longue durée imaginaient et souhaitaient comme emploi attrayant. De l'autre, nous avons demandé directement aux employeurs du secteur de la santé et en dehors de celui-ci ce qu'ils proposaient concrètement pour offrir des emplois attrayants à leurs collaborateurs actuels et aux collaborateurs potentiels.

L'objectif de ce fascicule n'est pas d'effectuer une recherche scientifique sur ce thème, mais de proposer des informations concrètes et orientées vers la pratique. Vous y trouverez une vue d'ensemble des facteurs concrets, répartis en 17 catégories, susceptibles de rendre un emploi particulièrement attrayant. On s'aperçoit qu'il n'y a pas des facteurs uniques déterminants pour le succès ou l'insuccès du recrutement et de la fidélisation du personnel, mais qu'il y a, au contraire, toute une mosaïque de facteurs. Et on constate aussi, assez rapidement, que l'argent ne fait pas tout. La mise en œuvre d'un grand nombre de ces mesures n'est pas nécessairement particulièrement onéreuse; l'important est qu'il y ait quelqu'un qui s'en charge.

Nous recommandons ce fascicule à toutes celles et ceux qui sont confrontés aux questions de personnel dans leur institution et qui souhaitent fournir une contribution à un avenir plus sûr dans le domaine du personnel.

Février 2013

D' Markus Leser, CURAVIVA Suisse

MÉTHODOLOGIE

Les résultats de ce fascicule proviennent d'une étude en plusieurs volets relative aux mesures par lesquelles des institutions pour personnes âgées et d'autres entreprises communément perçues comme des employeurs attrayants établissent leur image positive. Les études suivantes ont été réalisées:

- Deux **entretiens avec neuf directions d'institutions de soins de longue durée en Suisse, constituant le groupe cible**. Dans la banque de données de QUALIS evaluation, on a sélectionné les institutions ayant obtenu de très bons résultats dans les domaines «attrait de l'employeur» et «satisfaction des collaborateurs/trices», lors du dernier sondage auprès des collaborateurs/trices (avril/mai 2012).
- **Sondage en ligne et par téléphone auprès d'entreprises suisses extérieures au secteur**. L'échantillon comptait 20 entreprises perçues comme attrayantes et ayant obtenu, au cours de ces trois dernières années, une distinction telle que le Swiss Award for Excellence, le GfK Business Reflector, le Great Place to Work Award ou la distinction Entreprise favorable aux familles (mai/juin 2012).
- **Sondage en ligne auprès d'institutions étrangères pour personnes âgées**. Envoi du lien par le biais d'associations partenaires de CURAVIVA Suisse, p.ex. en Belgique et en Irlande (mai/juin 2012).
- **Analyse secondaire** de données de sondages auprès de collaborateurs/trices, réalisés par QUALIS evaluation dans 22 institutions pour personnes âgées de huit cantons de Suisse alémanique entre 2008 et 2010. Les facteurs influençant l'attrait de l'employeur ont été déterminés pour différents groupes de collaborateurs/trices (avec ou sans fonction dirigeante) au moyen d'analyses par régression (Imhof et Saldutto, 2011).

Ces résultats ont été comparés à ceux de l'étude sur les PME portant sur l'attrait de l'employeur dans la région Alpenrhein, réalisée par Müller et al. (2011). Les institutions pour personnes âgées actives dans le secteur de la santé ont des conditions comparables aux PME actives dans l'économie privée. En tant que petites entreprises, elles ne disposent pas des mêmes ressources financières en personnel et en temps que les grandes entreprises et les hôpitaux. Les désavantages dans les domaines du salaire ou des possibilités de développement peuvent toutefois être compensés par des avantages tels que des voies de décision courtes, le contact direct avec les supérieurs ou une ambiance de travail familiale. Ces avantages doivent être développés et portés à la connaissance des intéressés.

MARKETING DU PERSONNEL ET EMPLOYER BRANDING

L'objectif du marketing du personnel est de créer une préférence durable en faveur de l'entreprise, et cela chez les collaborateurs/trices actuels et potentiels (Felser, 2012). Le marketing est une attitude fondamentale d'une entreprise face au marché. Dans ce cadre, les souhaits et les besoins du marché cible sont au centre. Le marketing du personnel concerne les besoins des collaborateurs/trices actuels et potentiels. Il s'agit de satisfaire ces besoins de manière plus économique et plus efficace que les concurrents. Le concept d'Employer Branding vise à créer sa propre marque d'employeur. L'employeur se positionne en tant que marque et parvient ainsi à mieux se démarquer, se profiler et se positionner (Felser, 2010). Les entreprises avec un attrait élevé de l'employeur et une image positive attirent davantage des candidats intéressants. Cela réduit les frais d'acquisition de personnel et augmente les chances de trouver du personnel adéquat avec les qualifications souhaitées. A l'interne, un attrait élevé de l'employeur permet une meilleure identification à l'entreprise et un sentiment d'appartenance accru au sein du personnel. Les effets internes conduisent à leur tour à un effet de cercle, en intégrant et en socialisant plus efficacement les nouveaux collaborateurs/trices et en faisant la meilleure publicité pour l'entreprise, à travers des collaborateurs/trices satisfaits (Tavakkoli, 2009).

Les étapes sur la voie vers un employeur attrayant sont les suivantes:

- déterminer les besoins en personnel (de combien de personnes avec quelles qualifications l'entreprise a-t-elle besoin? ces postes sont-ils occupés à l'interne ou externalisés?);
- connaître les souhaits et les attentes des collaborateurs/trices recherchés envers leur employeur;
- analyser les forces et les faiblesses de sa propre entreprise;
- mettre en œuvre des mesures visant à améliorer son propre attrait en tant qu'employeur;
- communiquer son propre attrait en tant qu'employeur sur le marché de l'emploi interne et externe.

VUE D'ENSEMBLE DES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ

L'analyse des trois sondages (groupe cible, entreprises extérieures au secteur et institutions étrangères pour personnes âgées) a donné un système de 17 facteurs d'attractivité. Le tableau 1 offre une vue d'ensemble. Les champs colorés montrent dans quel domaine les facteurs d'attractivité ont été cités. La colonne PME montre les facteurs d'attractivité ayant également été identifiés comme pertinents pour des PME (Müller et al., 2011). Les facteurs de démotivation et les motifs de départ n'ont été déterminés que dans le cadre des sondages en ligne auprès d'entreprises extérieures au secteur et des institutions étrangères pour personnes âgées.

Vue d'ensemble des 17 facteurs d'attractivité et des domaines dans lesquels ils ont été cités

Facteurs d'attractivité	GC	EE		IE		PME
		Attrait	Démotivation	Attrait	Démotivation	
Stimuli financiers						
Modèle de temps de travail						
Activité professionnelle						
Ambiance dans l'équipe						
Structure organisationnelle						
Culture d'entreprise						
Image de l'humanité du directeur						
Direction équitable						
Techniques de direction						
Développement du personnel						
Nouveau personnel						
Innovation						
Approche économique						
Conditions-cadres politiques						
Région attrayante						
Réputation						
Relations publiques						

Champs grisés = mention du facteur d'attractivité; gris foncé = mention du facteur de démotivation.

Abréviations des entités étudiées:

GC = groupe cible avec directions d'institutions en Suisse

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse (sondage en ligne et par téléphone)

IE = institutions étrangères pour personnes âgées (sondage en ligne)

PME = comparaison avec l'étude sur les PME (Müller et al., 2011)

Ces 17 facteurs d'attractivité sont décrits ci-après selon la structure suivante:

- **Description de la caractéristique:** la signification générale du facteur d'attractivité est décrite à l'aide de la littérature spécialisée.
- **Importance pour les employés:** les résultats de la présente étude et de la comparaison avec l'étude sur les PME (Müller et al., 2011) sont présentés.
- **Mesures de meilleure pratique:** les mesures ayant fait leurs preuves dans la pratique pour l'amélioration de l'attrait de l'employeur sont réunies dans un tableau. Les recommandations proviennent des directions d'institutions et de personnel de la présente investigation et de l'étude sur les PME (Müller et al., 2011).

STIMULI FINANCIERS

Description de la caractéristique

Les stimuli financiers comprennent les prestations salariales fixes et variables, les prestations sociales et les prestations accessoires (avantages extrasalariaux). Les avantages extrasalariaux sont des prestations supplémentaires non monétaires, fournies indépendamment du succès de l'entreprise et des prestations individuelles. Les avantages extrasalariaux les plus fréquents sont une place de parc de l'entreprise, une voiture de fonction et un téléphone mobile pour l'usage privé, une participation au deuxième pilier, des produits et des prestations à prix réduit, des chèques Reka, des congés de paternité ou des abonnements de train (Office fédéral de la statistique, 2012). Dans les secteurs où l'on recherche des collaborateurs et des cadres hautement qualifiés, les entreprises cherchent à acquérir des avantages concurrentiels au moyen de stimuli financiers. Dans le domaine du salaire monétaire, les petites entreprises sont nettement désavantagées par rapport aux grandes entreprises. Ce handicap peut toutefois être compensé par des avantages extrasalariaux non monétaires tels que des tâches particulièrement intéressantes (cf. page 14) ou une très bonne image de l'entreprise (cf. page 40) (Müller et al., 2011).

Importance pour les employés

Dans l'analyse secondaire, les questions relatives au salaire, aux prestations sociales et à la sécurité de l'emploi ont montré la plus grande influence sur l'attrait de l'employeur pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. Plus les collaborateurs/trices étaient satisfaits dans les critères «connaissance de la fixation du salaire» et «satisfaction avec les prestations sociales et accessoires», plus l'attrait de l'employeur était jugé élevé. Chez les personnes avec une fonction dirigeante, c'est le critère «les questions salariales sont prises au sérieux» qui a la plus grande influence. Dans le groupe cible, les directions d'institutions ont relevé que les effets d'augmentations de salaire et de prestations accessoires disparaissent rapidement et deviennent une habitude. Les entreprises extérieures au secteur ont fait l'expérience que les systèmes salariaux et de bonus perçus comme injustes sont démotivants (cf. page 24). Dans l'étude sur les PME, un salaire et des prestations accessoires au-dessus de la moyenne sont les facteurs d'attractivité les plus forts (cf. annexe: facteurs d'attractivité des PME).

Mesures de meilleure pratique relatives aux stimuli financiers

Mesures	GC	EE	IE	PME
Proposer de bons salaires en comparaison intersectorielle ou des salaires dans la tranche supérieure du barème cantonal.	•	•	•	•
De meilleurs salaires pour les personnes-clés.	•			
Primes spéciales, p.ex. pour un faible taux d'absences.	•			
Primes à la performance.		•		
Prestations accessoires telles que rabais sur les réseaux de TP, abonnement demi-tarif, chèques Reka, rabais sur des produits internes, boissons gratuites ou déjeuner gratuit dans la salle de pause.	•	•		
Communiquer et faire connaître régulièrement les prestations accessoires.	•	•		•
Prestations accessoires personnalisées telles que des cadeaux d'anniversaire ou de Noël offerts par la direction de l'institution.	•			
Prestations accessoires thématiques telles que glace gratuite lorsque la température dépasse 30 degrés.	•			
Prestations accessoires en rapport avec la famille telles que congés de paternité, garderie ou soutien à une garderie.		•		
Prestations salariales variables telles que primes d'ancienneté ou de fidélité, participation au résultat, paiement d'heures supplémentaires.				•
Correspondance du modèle salarial avec la stratégie de l'entreprise.				•
Un modèle salarial équitable en ce qui concerne les exigences spécifiques (difficulté de la tâche), les prestations (écarts positifs ou négatifs par rapport aux prestations normales), les prestations sociales (situation de la famille, niveau de prix du domicile), du marché du travail (par rapport aux salaires de référence) et des qualifications (potentiel des employés).				•
Communication et justification du niveau de salaire et des critères utilisés pour cela.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

MODÈLE DE TEMPS DE TRAVAIL

Description de la caractéristique

La loi sur le travail règle les exigences minimales en matière de temps de travail et de repos, de vacances, de protection de la santé et de prévention des accidents, ainsi que de protection spéciale (Autorités fédérales suisses, 2011). Un modèle de temps de travail attrayant ne se contente pas de répondre aux exigences légales et d'exploitation, mais répond également aux attentes des collaborateurs/trices. Il prévoit une charge de travail raisonnable, une organisation du quotidien favorable à la santé et un rapport équilibré entre travail et vie privée (Müller et al., 2011).

Importance pour les employés

Dans l'analyse secondaire, le critère «le temps de travail correspond aux besoins» a une influence significative sur l'attrait de l'employeur pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante. Pour les personnes avec fonction dirigeante, ce critère n'est pas pertinent. Les directions des institutions du groupe cible sont parties du principe que le travail en équipe et des postes partagés ne sont pas attrayants pour les collaborateurs/trices d'institutions pour personnes âgées. Dans l'étude sur les PME, le critère «charge de travail normale» arrive en sixième position des 20 facteurs d'attractivité les plus importants.

Mesures de meilleure pratique relatives au modèle de temps de travail

Mesures	GC	EE	IE	PME
Temps de travail attrayants et flexibles.		•		
Règlement de vacances généreux.		•		
Prise en compte des souhaits de vacances et des préférences.	•			
Plans de service favorables aux familles, avec possibilité de les coordonner avec les places dans les garderies.	•			
Contrats de travail flexibles avec temps de travail annuels.	•			
Locaux de pauses permettant également d'y dormir.	•			
Autoriser le travail à domicile.				•
Autoriser des congés pour raisons familiales.				•
Possibilité d'augmenter ou de réduire le taux d'occupation (y compris à brève échéance).	•	•		•
Augmenter le taux de travail en cas de besoin accru d'heures supplémentaires. Cela supprime la perception négative liée aux heures supplémentaires.	•			

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Description de la caractéristique

Dans la psychologie du travail et de l'organisation, on accorde une grande importance à la conception de l'activité professionnelle. Elle influence, par exemple, la satisfaction au travail et le développement des compétences et de la personnalité des collaborateurs/trices. Dans le cadre d'une activité professionnelle attrayante, les collaborateurs/trices peuvent mettre en œuvre des connaissances et des facultés diverses (diversité des tâches). Ils effectuent un travail du début à la fin (intégralité) et peuvent, à la fin, apprécier eux-mêmes le résultat de leur travail (retour d'information) et mettre en œuvre des mesures d'amélioration, si nécessaire. Les collaborateurs/trices devraient pouvoir prendre eux-mêmes le plus possible de décisions (autonomie). En font partie la définition des priorités, la planification du déroulement des tâches, le choix du moyen de travail et la coopération avec d'autres personnes (Ulich et Wülser, 2005).

Importance pour les employés

Dans l'analyse secondaire, l'activité professionnelle, notamment le critère «activité diversifiée», avait la plus forte influence sur l'attrait de l'employeur chez les personnes avec fonction dirigeante. Chez les personnes sans fonction dirigeante, l'activité professionnelle arrivait en deuxième place, après les conditions de travail. Les critères «plaisir au travail» et «qualité élevée du travail» avaient également une influence significative. Les institutions étrangères pour personnes âgées ont cité comme motifs de démotivation et de licenciement un manque quantitatif et qualitatif chez le personnel, ainsi qu'une attitude négative face aux soins aux personnes âgées. Dans l'étude sur les PME, les trois critères suivants figuraient parmi les 20 facteurs d'attractivité les plus importants: la possibilité de changement interne vers d'autres tâches (2^e position), une tâche liée à un défi professionnel (5^e), un vaste spectre de tâches (9^e).

Mesures de meilleure pratique relatives à l'activité professionnelle

Mesures	GC	EE	IE	PME
Différencier l'offre de prestations dans l'entreprise (p.ex. soins de transition et soins de démence sénile), créer différents services avec différentes offres de prestations et permettre les changements à l'interne.	●	●		●
Accorder aux collaborateurs/trices une grande liberté et autonomie dans le travail quotidien, ainsi que la possibilité d'assumer rapidement des responsabilités.	●	●		
Offrir de nombreuses possibilités d'application des compétences existantes des collaborateurs/trices.	●			
Offrir des places de formation en tant qu'entreprise formatrice.	●			
Mettre à disposition des équipements suffisants pour la réalisation des tâches.		●		
Planification correcte des ressources et personnel en nombre suffisant pour le travail d'assistance.	●			
Veiller à ce que les collaborateurs/trices trouvent une satisfaction dans leur travail, qu'ils apprécient leur travail et voient dans les soins davantage que de simples tâches à exécuter.		●	●	
Viser un niveau de soins maximum.			●	
Processus d'amélioration continue, y c. management des clients et des réclamations.	●			
Permettre des relations avec les clients à l'interne comme à l'externe. Cela augmente la diversité des tâches, l'autonomie et les retours d'information.				●
Rotation au travail: changement des tâches ou des postes dans un ordre établi ou librement choisi.				●
Elargissement du travail: élargissement des tâches à accomplir.				●
Enrichissement du travail: étendre l'envergure des tâches à accomplir.				●

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

AMBIANCE DANS L'ÉQUIPE

Description de la caractéristique

Pour le succès global d'une petite entreprise, les collaborateurs/trices doivent tirer à la même corde et se soutenir mutuellement. Plus l'entreprise est petite, plus un tel travail «main dans la main» est important (Müller et al., 2011). La collégialité implique, d'une part, un soutien amical mutuel entre les collaborateurs/trices et, d'autre part, une action concertée dans le sens des objectifs de l'entreprise (Müller et al., 2011). Plusieurs études montrent qu'avec une bonne cohésion du groupe et une bonne ambiance au sein de l'équipe, le travail de groupe conduit à un meilleur bien-être individuel (Ulich et Wülser, 2005).

Importance pour les employés

L'analyse secondaire n'a pas pu mettre en évidence d'influence significative de l'ambiance dans l'équipe sur l'attrait de l'employeur pour les collaborateurs/trices dans des institutions pour personnes âgées. Chez les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, seul le critère «les propositions sont prises au sérieux par les collègues» a montré une influence positive sur l'attrait de l'employeur. Ces résultats sont interprétés dans le sens où un bon travail d'équipe dans les métiers des soins est considéré comme une évidence et n'a par conséquent pas d'influence positive sur l'attrait de l'employeur. Une mauvaise ambiance dans l'équipe a, en revanche, été citée par les trois groupes étudiés (groupe cible, entreprises extérieures au secteur et institutions étrangères pour personnes âgées) comme un motif de démotivation et de départ. Dans l'étude sur les PME, une bonne ambiance au sein de l'entreprise arrive en septième position parmi les 20 facteurs d'attractivité les plus importants.

Mesures de meilleure pratique relatives à l'ambiance dans l'équipe

Mesures	GC	EE	IE	PME
Financer des manifestations de l'équipe et promouvoir des expériences communes au sein de l'équipe.	•			
Réaliser des manifestations en petits groupes (10 à 15 personnes) réunissant plusieurs services. Les collaborateurs/trices apportent des idées. Celles-ci sont publiées dans toute la maison, et les intéressés s'annoncent.	•			
Grandes manifestations avec partenaires, bénévoles ou collaborateurs/trices retraités.	•	•		
Favoriser les expériences communes au quotidien par le biais de zones de rencontre ou de salles de pause communes.	•			•
Fêter les succès communs du groupe de travail, du service ou de l'entreprise par des apéritifs spontanés et des manifestations pour les collaborateurs/trices.	•			•
Revoir la répartition du travail et créer davantage de possibilités de collaboration.				•
Supprimer les structures qui font obstacle à la collégialité, p.ex. les modèles salariaux.				•
Développer l'esprit d'équipe en cas de difficultés dans les équipes.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Description de la caractéristique

La structure organisationnelle désigne le système de règlements en vigueur destiné à guider les prestations et le comportement des membres de l'organisation. Les caractéristiques de la structure organisationnelle sont, par exemple, une spécialisation en fonction des tâches et la formation de postes indépendants des personnes, une coordination hiérarchique, des règles et des normes pour la maîtrise du travail, et la possibilité de contrôler tous les processus importants (Schuler, 2004). Deux caractéristiques structurales fondamentales et liées sont la répartition du travail et sa coordination. En font également partie la politique d'information et de communication d'une entreprise. Celle-ci porte sur la manière de communiquer les objectifs de l'entreprise efficacement et de façon compréhensible, d'informer sur ses propres activités et leurs résultats, de connaître les avis et les attentes des groupes d'intérêt pertinents, et de concevoir les processus au sein de l'organisation (Müller et al., 2011).

Importance pour les employés

Dans l'analyse secondaire, le critère «bonne communication entre les domaines» a une influence positive significative sur l'attrait de l'employeur, de même que le critère «voies d'information transparentes» chez les personnes dirigeantes. Le groupe cible et les entreprises extérieures au secteur ont mentionné des structures claires et des processus clairement structurés comme principales conditions de base pour l'attrait de l'employeur. A l'inverse, des processus inadéquats et figés, ainsi que des déroulements coûteux en temps, inefficaces et inadaptés étaient considérés comme principales causes de démotivation et de départ. En font partie le travail inutile et les interfaces mal définies entre les différents services. Müller et al. (2011) voient dans les structures organisationnelles des PME de nombreux avantages par rapport aux grandes entreprises. Les PME ont souvent des structures horizontales, les structures les interactions sont connues, et les voies de communication courtes permettent des réactions et des décisions rapides. La caractéristique «voies de décision courtes» arrive en onzième position parmi les facteurs d'attractivité.

Mesures de meilleure pratique relatives aux structures organisationnelles

Mesures	GC	EE	IE	PME
Une structure organisationnelle fonctionnelle, taillée sur mesure en fonction de l'entreprise.	•			
Des structures, des processus et des manières de procéder clairs et connus des collaborateurs/trices.	•	•		
Pouvoir les postes de la structure organisationnelle avec les personnes adéquates.	•			
Une structure hiérarchique claire et compréhensible pour tous les collaborateurs/trices.	•			
Des descriptifs de postes avec domaine de responsabilité et compétence pour tous les collaborateurs/trices.	•			
Une délimitation claire des fonctions et un respect systématique des fonctions.	•			
Créer la confiance que l'institution fonctionne correctement, sûrement et de manière cohérente, également lors de crises.	•			
Mettre en place des canaux de communication clairs et contrôler leur utilisation au sein de l'entreprise.	•			•
Information régulière des collaborateurs/trices, p.ex. à travers des réunions d'entreprise, des manifestations d'information, un journal des collaborateurs/trices, un tableau noir, une lettre d'information, des courriels, intranet, les médias sociaux, etc.			•	•
«Déjeuner-débat» avec le PDG/les cadres.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

CULTURE D'ENTREPRISE

Description de la caractéristique

La culture d'entreprise est constituée par l'ensemble des échelles de valeurs, des schémas de pensée et des normes de comportement transmises consciemment ou inconsciemment dans une entreprise. Ce sont des valeurs, des objectifs et des normes qui se répercutent dans les symboles, les rituels, les positions officielles et les codes de comportement caractéristiques de l'organisation. C'est la manière dont on se comporte et travaille au sein de l'entreprise (Müller et al., 2011). Les cultures d'entreprise résultent de la consolidation progressive de comportements ayant fait leurs preuves de la part de membres dominants de l'organisation tels que les membres fondateurs ou les cadres les plus élevés (Ulich et Wülser, 2005). A mesure que la taille de l'entreprise augmente, la culture est maintenue et diffusée par le biais de la sélection du personnel, des actions des cadres en tant que modèles et de l'intégration de nouveaux collaborateurs/trices. Une culture d'entreprise marquée, qui se distingue par un consensus sur les valeurs et les normes partagées, ainsi que par leur internalisation complète, permet de réduire le besoin de direction du personnel, de désamorcer des craintes du groupe, favorise le soutien et la cohésion, et renforce le sentiment du « nous » (Hentze et al., 2005).

Importance pour les employés

L'analyse secondaire a permis de mettre en évidence une légère corrélation positive entre l'attrait de l'employeur et la dimension «valeurs/philosophie». L'influence des différents critères «identification aux valeurs et à la conception directrice» et «mise en œuvre perceptible par les collaborateurs/trices» n'était pas significative. Dans les trois groupes étudiés, la culture d'entreprise était considérée comme un facteur d'attractivité important. L'entreprise familiale ancrée régionalement, socialement responsable, attachée à l'absence de but lucratif et non cotée en bourse est considérée comme particulièrement attrayante. Une bonne ambiance au sein de l'entreprise arrive en septième position parmi les facteurs d'attractivité. Dans ce classement, la culture d'entreprise regroupe les aspects «direction», «culture de l'information» et «culture de l'apprentissage». Ces aspects sont traités dans les chapitres «Structure organisationnelle» (p. 18), «Directeur» (p. 22) et «Innovation» (p. 32).

Mesures de meilleure pratique relatives à la culture d'entreprise

Mesures	GC	EE	IE	PME
Une conception directrice succincte, osant des lacunes.	•			
Une conception directrice développée en commun sert de point de repère commun.	•			
Une conception directrice en matière de direction, dérivée de la conception directrice de l'entreprise.	•			•
Une conception directrice compréhensible, également pour d'autres cultures.	•			
Une conception directrice faisant partie intégrante du contrat, avec des engagements réciproques. Dans les situations difficiles avec les collaborateurs/trices ou les résidents/tes, rechercher des solutions sur la base de la conception directrice.	•			
Associer chaque projet à des éléments de la conception directrice.	•			
Des groupes de projet interdisciplinaires, p.ex. pour la réorganisation des temps de travail ou la planification de l'exécution et le cercle de qualité.	•			
Identification au sens et au but de l'institution. Cohérence entre la culture d'entreprise et la culture d'assistance/les produits/les prestations.	•	•		
En tant qu'entreprise familiale, encourager les valeurs familiales et régionales, p.ex. créer un environnement joyeux, qui déploie également ses effets sur les visiteurs.		•	•	
Des formations pour l'ensemble de la maison sur un thème prioritaire (p.ex. validation) favorisent un langage commun et une compréhension commune.	•			
Fêtes et activités communes pour contrer l'«esprit de clocher».	•	•		
Commissions du personnel et équipes d'ambassadeurs avec accès direct à la direction. Ceux-ci représentent les collaborateurs/trices de tous les services.	•	•		
Sonder les collaborateurs/trices sur certains sujets.		•		
Culture de communication ouverte, p.ex. en généralisant le plus possible le tutoiement et à travers un restaurant ouvert et situé dans un beau cadre.		•		

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

DIRECTEUR

Les cadres et leur comportement jouent un rôle particulier. Ils ont des effets directs à travers leurs contacts avec les collaborateurs/trices et indirects à travers la conception des structures et des processus. Ils marquent la culture d'entreprise et ont une grande influence sur l'ambiance de travail, la satisfaction des collaborateurs/trices et l'attrait de l'employeur. Les deux facteurs d'attractivité image de l'humanité du directeur et direction équitable sont associés au directeur.

IMAGE DE L'HUMANITÉ DU DIRECTEUR

Description de la caractéristique

Les images de l'humanité sont les hypothèses de base d'une personne sur les buts, les valeurs, les motivations, les besoins, les perceptions et les facultés d'autres personnes. Elles servent de repère et de justification pour ses propres actions. Schein (1980, dans Hentze et al., 2005) décrit quatre images de l'humanité avec leurs conséquences pour le comportement en matière de direction. La «personne économique-rationnelle» est motivée par des stimuli monétaires et la sécurité économique à long terme. La «personne sociale» a besoin de relations sociales et d'interactions positives. La «personne autoréalisante» recherche la réalisation de soi à travers la performance et des tâches exigeantes. La «personne complexe» est souple, capable d'apprendre et s'adapte aux situations nouvelles. On estime qu'une personne dirigeante avec une attitude positive en matière de compétences, de motivation et de capacité de développement accorde davantage de liberté aux collaborateurs/trices pour un travail autonome et permet davantage de participation (Hentze et al., 2005).

Importance pour les employés

Dans les trois groupes étudiés, c'est l'image de l'humanité dominante et vécue au quotidien qui a été citée comme facteur d'attractivité le plus important. Le respect, l'estime et la préservation de la dignité des personnes, aussi bien face aux résidents que face au personnel, ont été cités comme conditions de base essentielles. En font partie une culture de la confiance et des erreurs, tout comme une attitude d'égalité. Dans l'analyse secondaire, le critère «respect et estime des supérieurs» a montré une influence positive significative sur l'attrait de l'employeur pour les collaborateurs/trices avec ou sans fonction dirigeante. La relation respectueuse avec la direction de l'institution a été, pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, le troisième facteur le plus important sur l'attrait de l'employeur. Dans l'étude sur les PME, les bonnes relations avec les supérieurs arrivent en 3^e position des facteurs d'attractivité et le style de direction coopératif en 24^e position.

Mesures de meilleure pratique relatives à l'image de l'humanité des dirigeants

Mesures	GC	EE	IE	PME
Reconnaissance du dur labeur et estime envers le personnel.			●	●
Adéquation des félicitations et de la reconnaissance. L'estime se manifeste également à travers des retours d'information critiques.	●			
Faire confiance aux collaborateurs/trices, p.ex. en leur accordant une certaine liberté d'action.				●
Ne pas placer uniquement les résidents au centre, mais aussi le personnel. Défendre le personnel en cas de réclamations de clients.	●			
Ne pas faire de distinction entre les collaborateurs/trices de différents groupes professionnels (soins, hors soins).	●			
En cas de difficultés et de négociations avec les collaborateurs/trices, ne pas être rancunier.	●			
Diriger avec un esprit de leader.			●	
Etre philanthrope.	●			
Diriger avec l'attitude «traiter les autres comme j'aimerais être traité».			●	●
En tant que cadre, vivre son image de l'humanité au quotidien de manière exemplaire.	●			
Respecter également soi-même de manière exemplaire les exigences posées aux autres, p.ex. concernant la gestion des heures supplémentaires ou le règlement des vacances.	●			
Ne pas critiquer les autres sans être également autocritique.	●			
Soigner les contacts: faire régulièrement le tour de l'entreprise et discuter avec les collaborateurs/trices.				●
Etre accessible et à l'écoute. Signaler sa disponibilité à communiquer en laissant des portes ouvertes. Chacun peut venir pour un entretien, sans les limitations de la voie hiérarchique.	●			●
Formuler les principes de direction ou les lignes directrices de la direction.				●

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

DIRECTION ÉQUITABLE

Description de la caractéristique

Dans le domaine de l'équité organisationnelle, on distingue classiquement entre l'équité répartitive (équité de la répartition) et l'équité procédurale (équité de la procédure). Dans l'équité répartitive, le résultat du travail doit être considéré comme adapté à sa propre contribution. L'équité procédurale concerne le processus équitable de la prise de décision. Elle est réalisée par un retour d'information rapide et informatif, des décisions justifiées, la sincérité, le respect et l'adéquation des relations (Ohly et Strabac, 2008). Selon l'approche théorique, l'équité est considérée comme une condition de base de la dignité humaine et de l'estime. Elle peut conduire à un sentiment d'être accepté et augmenter l'estime de soi (Fischer et al., 2008). L'équité organisationnelle ressentie au quotidien est liée à l'approche affective du travail (satisfaction au travail et liens organisationnels), à la relation avec les dirigeants (confiance) et à l'attitude concrète en matière de performance (engagement volontaire ou attitude contre-productive au travail) (Muck et al., 2008).

Importance pour les employés

Aussi bien dans le groupe cible que dans les entreprises extérieures au secteur, une direction cohérente, notamment en ce qui concerne le traitement du personnel ne remplissant pas les exigences, a été considérée comme un facteur important de l'attrait de l'employeur. Les directions du personnel d'entreprises extérieures au secteur ont mentionné des systèmes inéquitables en matière de salaire et de bonus comme motifs de démotivation. Ainsi, les collaborateurs/trices du marketing se sentent défavorisés par rapport aux collaborateurs/trices de la vente parce que ces derniers ont plus de liberté et de meilleurs plans de bonus. Les directions des institutions du groupe cible ont attiré l'attention sur le risque d'inéquités salariales lorsqu'on s'écarte des salaires usuels en raison d'un manque de personnel: les nouveaux collaborateurs/trices sont engagés à un salaire plus élevé, alors que les collaborateurs/trices de longue date restent à leur niveau salarial. Une direction équitable n'est pas citée comme facteur d'attractivité dans l'étude sur les PME (Müller et al., 2011). Dans le cadre de la définition du modèle salarial, on recommande un système transparent (cf. page 10).

Mesures de meilleure pratique relatives à une direction équitable

Mesures	GC	EE	IE	PME
Communiquer sincèrement et ne pas faire de promesses intenable. Pas de langue de bois.	•			
Mettre en œuvre correctement et systématiquement une direction par objectifs. Ne pas mélanger avec des mesures.	•			
Définir des principes directeurs valables pour tous, indépendamment de leur culture.	•			
Intervenir immédiatement lorsqu'une règle, l'image directrice ou l'image de l'humanité n'est pas respectée. Les collaborateurs/trices doivent se rendre compte que cela a des conséquences.	•			
Pour les collaborateurs/trices qui ne sont pas à leur place dans l'équipe et qui ne font pas leur travail, faire preuve de sens social et leur donner une chance, mais aussi être cohérent et pouvoir les licencier.	•	•		
Etre conscient de la problématique des exceptions. Autoriser des exceptions lorsqu'elles sont adéquates. Elles ne doivent pas donner lieu à des droits.	•			
Prendre des décisions orientées vers l'avenir et pouvant également être appliquées à l'avenir.	•			
Décisions de direction prévisibles et indépendantes de la situation ou de l'humeur actuelles.	•			
Tenir compte des souhaits individuels, mais ne pas les réaliser d'office. Il faut une convention et une situation gagnant-gagnant.	•			
En tant que dirigeant, avoir une attitude claire et authentique.	•			

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

GESTION DU PERSONNEL

La gestion du personnel comprend tous les processus d'interaction au service de la direction de l'entreprise. Elle a pour but la gestion des ressources humaines et comprend la disponibilité du personnel, l'utilisation et le développement des facultés, des capacités et des connaissances, ainsi que le développement des différents membres de l'organisation. Cela exige des mesures pour le développement du personnel, le controlling du personnel et le développement du personnel (Schuler, 2004). Le chapitre de la gestion du personnel est associé aux trois facteurs d'attractivité techniques de direction, développement du personnel et nouveau personnel.

TECHNIQUES DE DIRECTION

Description de la caractéristique

Les techniques de direction déterminent l'engagement concret d'une sélection d'instruments de direction. Les techniques de direction décrivent la manière dont la direction doit être assurée. En font partie les techniques de management associées telles que la direction par objectifs, la direction par exceptions ou la direction par délégation. D'autres instruments de direction sont les techniques de créativité, d'information et d'analyse. La combinaison des outils disponibles en fonction de la situation dépend de concepts et de principes supérieurs, ainsi que des capacités, de la volonté et de la liberté d'action des dirigeants (Hentze et al., 2005).

Importance pour les employés

Dans le groupe cible et les deux sondages en ligne, plusieurs instruments de direction ayant une influence positive sur l'attrait de l'employeur, tels que les entretiens avec les collaborateurs, les sondages des collaborateurs et la gestion des présences, ont été cités. Les directions d'institutions et de personnel ont souligné que la sélection des instruments de direction est moins importante que leur utilisation cohérente. Les sondages des collaborateurs de l'analyse secondaire n'ont pas porté directement sur des techniques de direction. Les critères associés ont toutefois montré, contre toute attente, une influence négative sur l'attrait de l'employeur: chez les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante, cela concernait les deux critères «les supérieurs respectent les voies de communication définies» et «discussion de problèmes avec les supérieurs»; chez les collaborateurs/trices avec fonction dirigeante, cela concernait les critères «les supérieurs ont suffisamment de temps pour le soutien» et «critique constructive et équitable de la part des supérieurs». Plus les collaborateurs/trices étaient satisfaits de ces critères, plus l'attrait de l'employeur était jugé faible. Cette influence négative est interprétée dans le sens où les collaborateurs/trices accordent davantage d'importance à l'estime générale et aux bonnes relations avec les supérieurs (cf. page 22) qu'à des aides concrètes et à des procédures structurées.

Mesures de meilleure pratique relatives aux techniques de direction

Mesures	GC	EE	IE	PME
Mettre en œuvre de manière cohérente les entretiens avec les collaborateurs.	•			
Mesure régulière/annuelle de la satisfaction des collaborateurs/trices et sondages sur des sujets d'actualité. En fonction des résultats, élaborer des projets et des mesures.		•	•	
Créer des cadres pour la prise en compte des collaborateurs/trices dans les décisions de l'entreprise, tels que des équipes d'ambassadeurs, des ateliers de collaborateurs/trices, des séances du service.		•		
Considérer les questions des collaborateurs/trices comme des comportements positifs. Les collaborateurs/trices doivent oser poser des questions délicates. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront réaliser leur dette quérable.	•			
Offrir des services/interlocuteurs pour les problèmes privés et professionnels. Il peut aussi s'agir de l'assistante en gestion du personnel.	•			•
Informier régulièrement les collaborateurs/trices, notamment dans les situations de crise, et cela en fonction des groupes cible et des objectifs.	•			
Aborder immédiatement les problèmes interculturels et appliquer des critères valables pour tous.	•			
Mesures pour la conservation de la santé du personnel. Equilibre entre travail et loisirs, formation en gestion du temps et des ressources. Proposer et encourager des activités de loisirs (offres de sport, etc.).			•	•
Gestion des présences par des «entretiens d'attention» avec les collaborateurs/trices absents.	•	•		
Entretiens de retour avec la direction du service pour savoir si l'absence est liée à l'entreprise.	•			•
Engagement en faveur de la relève.		•		

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Description de la caractéristique

Le développement du personnel s'attache au développement systématique des compétences professionnelles. Ces compétences sont la condition de base pour l'exercice efficace des tâches professionnelles. Les objectifs du développement du personnel sont la transmission des connaissances, le changement du comportement et le développement de la personnalité. Les mesures du développement du personnel servent non seulement au développement des compétences, mais aussi à l'augmentation de la motivation des collaborateurs/trices. Les possibilités de développement comprennent non seulement la progression hiérarchique classique, mais aussi une extension du domaine de responsabilité ou le passage dans un autre domaine d'activité.

Importance pour les employés

D'une manière générale, on considère que de bonnes possibilités de développement ont une influence positive sur l'attrait de l'employeur. Les résultats de l'étude montrent toutefois des résultats contrastés. Les directions du personnel d'entreprises extérieures au secteur ont, par exemple, constaté qu'une offre importante de formation continue n'apportait pas une évaluation positive dans les sondages auprès des collaborateurs/trices. Dans l'analyse secondaire également, les critères «suffisamment de possibilités de formation continue internes et externes» et «satisfaction avec les possibilités de développement» n'ont pas montré d'influence significative sur l'attrait de l'employeur. Une influence positive significative auprès des personnes avec fonction dirigeante résulte toutefois des deux critères «travail varié» et «promotion des facultés par les supérieurs». Dans l'étude sur les PME, cinq critères relatifs aux possibilités de développement figurent parmi les 20 facteurs d'attractivité les plus importants. Ici aussi, il s'avère que les possibilités de développement liées à l'activité sont jugées plus positivement que les mesures de développement générales. Les possibilités de changement interne vers d'autres domaines d'activité sont le deuxième facteur d'attractivité le plus important. Il est suivi par des tâches représentant un certain défi (5^e position), une vaste gamme de tâches (9^e), la reprise de responsabilités sans progression hiérarchique (17^e), l'encouragement de la formation continue (19^e) et les possibilités de progression hiérarchique (20^e).

Mesures de meilleure pratique relatives au développement du personnel

Mesures	GC	EE	IE	PME
Evaluation individuelle du personnel, conseils en carrière.	●	●	●	●
Déterminer et développer systématiquement le potentiel de collaborateurs/trices dans les soins. Eviter le principe de l'arrosoir et mettre l'accent sur les personnes-clés avec un facteur multiplicateur.	●			
Habilitation individuelle sur le lieu de travail, p.ex. connaissances de l'allemand, image de l'humanité pour le personnel de culture étrangère.	●			
Offrir de bonnes possibilités de formation continue et favoriser la participation.	●	●	●	●
Dans les soins, la priorité absolue va à la formation continue de personnes âgées, avec deux ou trois unités de formation par semaine. Amener le personnel à un standard élevé.			●	
Utiliser les compétences internes au lieu d'engager des conseillers.	●			
Réaliser et répéter chaque année un changement de cadre non seulement pour les apprentis, mais aussi pour les collaborateurs/trices entre cuisine et soins ou entre soins et service technique. Ce changement favorise la culture de l'assistance réciproque.	●			
A côté d'une hiérarchie du management, mettre également en place une hiérarchie professionnelle. Faire des collaborateurs/trices avec une formation supérieure des «superutilisateurs» ou des spécialistes dans un domaine particulier (p.ex. BESA).	●			
Permettre une progression de carrière d'une formation modeste vers une formation supérieure. Encourager les collaborateurs/trices à utiliser leur potentiel.	●			
Permettre les progressions hiérarchiques.			●	●
Permettre la prise de responsabilités sans progression hiérarchique.				●
Permettre des changements internes vers un autre domaine d'activité.				●

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

NOUVEAU PERSONNEL

Description de la caractéristique

Selon le niveau de qualification, les coûts pour le repourvoi d'un poste représentent 50 à 200 % d'un salaire annuel. Ces coûts sont liés à l'acquisition du personnel, à la sélection du personnel, à la familiarisation et au développement du personnel. En outre, un changement de personnel occasionne des coûts en raison de la perte d'expérience, de l'effet sur l'ambiance au sein de l'entreprise, de la charge supplémentaire pour les collègues de travail ainsi que de l'affaiblissement de la compétitivité liée au passage à la concurrence. Le marketing du personnel doit rendre l'entreprise attrayante pour les candidats et les candidats les plus qualifiés. À l'interne, le marketing du personnel doit motiver les collaborateurs/trices et les fidéliser à l'entreprise (Felser, 2010).

Importance pour les employés

Afin de repourvoir efficacement un poste vacant, il faut attirer l'attention des collaborateurs/trices potentiels sur l'institution et choisir ces derniers correctement dans le cadre du processus de sélection. Dans l'étude sur les PME, un accent particulier est mis sur la présentation de l'entreprise à l'extérieur, par exemple au moyen de son site Internet. Plus une entreprise dispose de candidats, plus il lui sera aisé de pourvoir le poste vacant avec du personnel qualifié. Les institutions étrangères pour personnes âgées soulignent l'importance du processus d'interview dans le cadre de la sélection. La majorité des institutions du groupe cible recommandent la possibilité de stages de découverte. La mise en place d'une période de familiarisation intense et clairement établie a toutefois été considérée comme plus importante. Si l'on parvient à capter la motivation des nouveaux collaborateurs/trices et à établir une relation de confiance, ils resteront plus longtemps dans l'entreprise.

Mesures de meilleure pratique relatives au nouveau personnel

Mesures	GC	EE	IE	PME
Offrir la possibilité de stages de découverte.	●			
Une période de familiarisation intense et clairement établie.	●			
Un processus d'interviews intensif lors de la sélection du personnel.			●	
Communiquer l'attrait de l'employeur dans la présentation de l'entreprise vers l'extérieur.				●
Collaboration avec d'autres entreprises lors de l'acquisition et du développement du personnel.				●
Coopérations avec d'autres entreprises lors de la planification et du recrutement du personnel, de la formation et du perfectionnement, ainsi que du marketing au niveau des hautes écoles.				●
Mise en place d'un groupe de travail à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise pour le recrutement du personnel, marketing commun au niveau des hautes écoles.				●
Mise en place d'un groupe de candidats.				●
Proposer des places de stage et faire la connaissance de la relève potentielle.				●
Développement d'une image d'employeur attrayant et augmentation du degré de notoriété.				●

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

INNOVATION

Description de la caractéristique

L'innovation concerne l'introduction et la diffusion de nouvelles idées, produits, méthodes, processus, formes de direction et d'organisation, ainsi que l'exploitation de nouveaux marchés. L'innovation dans l'organisation est étroitement liée à la culture d'entreprise, à la culture de l'information et à la culture de la communication, ainsi qu'à la culture d'apprentissage et de gestion des erreurs. Un flux d'information le plus libre possible au sein de l'entreprise, entre les départements et à l'extérieur, avec des institutions scientifiques, favorise la culture d'apprentissage et l'innovation (Müller et al. 2011).

Importance pour les employés

Dans l'analyse secondaire, les critères «les propositions sont prises au sérieux par les collègues», «les supérieurs sont ouverts aux nouvelles idées» et «communication ouverte des erreurs» ont montré une influence positive significative sur l'attrait de l'employeur. Les directions des institutions du groupe cible souhaitaient des innovations avec beaucoup d'imagination, mais sans frais importants. La créativité et l'innovation ont été cités comme facteur d'attractivité important par les institutions étrangères pour personnes âgées. Dans l'étude sur les PME, on identifie également des critères favorisant l'innovation comme des voies de décision courtes (11^e position), un contexte international (28^e), des hautes écoles à proximité (33^e) et un site high-tech (34^e). La plupart de ces facteurs sont toutefois au-delà de la 20^e position.

Mesures de meilleure pratique relatives à l'innovation

Mesures	GC	EE	IE	PME
Une maison ouverte avec des hôtes et la location de locaux apporte de l'animation dans l'entreprise et a des effets positifs sur les résidents et les collaborateurs/trices.	●			
En tant qu'entreprise, être en mesure d'apprendre, d'identifier des tendances et des développements, pour que les collaborateurs/trices sentent qu'il «se passe quelque chose».	●			
Intégrer les collaborateurs/trices dans le processus de développement de l'entreprise et engager davantage de ressources pour la promotion des collaborateurs/trices.	●			●
Exercices de résolutions novatrices de problèmes.				●
Mettre en œuvre des instruments pour la promotion de l'innovation, p.ex. remue-méninges, lors des séances de cadres.	●			
Exprimer rapidement de l'estime pour les bonnes contributions des collaborateurs/trices.	●			
Les innovations doivent être souhaitées par la direction supérieure.	●			
Trouver un équilibre entre ce qui est souhaitable et ce qui est faisable.	●			
Accepter les erreurs et les presque-erreurs, communiquer ouvertement sur celles-ci, analyser les causes sans sanctionner.				●
Cercle de qualité, processus d'amélioration continue.	●			●
Management des idées, système de suggestions encouragé de manière ciblée.				●
Mettre en place des espaces de rencontre.				●
Flux d'informations libre et échange ouvert d'informations au sein de l'entreprise.				●
Voies de décision courtes.				●
Rotation des postes et programmes d'échange avec d'autres entreprises.				●

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

APPROCHE ÉCONOMIQUE

Description de la caractéristique

L'approche économique permet une action économique. La direction au moyen de chiffres-clés assure une plus grande transparence et permet de mieux piloter l'entreprise. Les chiffres-clés permettent de mettre en évidence des problèmes suspectés et des déroulements. Ils peuvent toutefois également donner lieu à des problèmes factices, à des malentendus et à des justifications laborieuses. Pour une direction efficace à l'aide de chiffres-clés, ceux-ci doivent être compris précisément et être intégrés dans une culture de direction correspondante, avec ses propres structures et processus (Hunziker, 2011).

Importance pour les employés

L'analyse secondaire n'a pas fourni d'enseignement sur l'approche économique, du fait que ce critère n'a pas été examiné dans le cadre de l'enquête auprès des collaborateurs/trices. Ce facteur n'a pas non plus été cité par les entreprises extérieures au secteur ni les institutions étrangères pour personnes âgées. Seul le groupe cible a identifié l'approche économique comme facteur d'attractivité. Les directions d'institutions ont constaté que les chiffres-clés leur permettaient de donner un retour d'information aux collaborateurs/trices, concernant leur travail. Cela augmente la perception de la globalité et du sens du travail, et apporte une plus grande satisfaction au travail. Les collaborateurs/trices sont fiers lorsqu'ils peuvent contribuer au succès économique de l'entreprise. Dans l'étude sur les PME, l'approche économique n'est pas un facteur d'attractivité. Sous l'aspect de la culture de direction, on mentionne toutefois la participation à l'entreprise en tant qu'élément de la culture de direction. Les collaborateurs/trices deviennent des coentrepreneurs lorsqu'on accepte leur individualité, qu'on respecte leur personnalité et qu'on leur témoigne du respect et de l'estime. Il faut résoudre les conflits et exiger performances et succès. Cela renforce l'engagement et la loyauté envers l'entreprise, et a un effet positif sur le résultat d'exploitation (Müller et al., 2011).

Mesures de meilleure pratique relatives à l'approche économique

Mesures	GC	EE	IE	PME
Former les collaborateurs/trices en matière d'approche économique.	●			
Présenter les chiffres financiers de manière attrayante. Les données doivent être facilement interprétables.	●			
Donner un retour d'information aux collaborateurs/trices à travers les chiffres économiques et la rentabilité.	●			
Ne pas seulement donner des mandats de contrôle qualité concernant des chutes ou des décubitus, mais consigner le déroulement et l'événement au moyen de chiffres-clés.	●			
Informers de manière thématique, p.ex. les coûts du matériel de nettoyage. Définir des objectifs et présenter le déroulement.	●			
Montrer le lien entre une bonne documentation des prestations fournies et les enregistrements.	●			
Favoriser la participation à la réflexion à travers des informations transparentes sur les finances et la répartition des ressources, ainsi que l'intégration dans le processus.	●			
Présenter de manière transparente et logique les raisons de la répartition des ressources, de manière à permettre des déductions.	●			

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

CONDITIONS-CADRES POLITIQUES

Description de la caractéristique

Les conditions-cadres centrales de la politique suisse en matière de prévoyance vieillesse sont le fédéralisme et la subsidiarité. Ces principes signifient que les compétences pour la politique concrète en matière de prévoyance vieillesse sont principalement détenues par les cantons, les villes et les communes. La Confédération n'intervient que subsidiairement et dans un rôle de soutien. Elle règle principalement les aspects financiers de la prévoyance vieillesse et de la fourniture de soins (Office fédéral des assurances sociales, 2012). Martin, Moor et Sutter (2010) ont dressé un état des lieux des politiques cantonales en matière de prévoyance vieillesse et ont constaté une grande diversité concernant la teneur, l'orientation, le degré de détail et l'état de développement de ces politiques. Cette diversité permet la comparaison intercantonale et le dégagement de solutions efficaces. Pour les institutions pour personnes âgées, les autorités sont devenues un acteur incontournable. CURAVIVA Suisse (2001) montre dans la check-list «Public Affairs» le déroulement des processus de décision politiques et comment organiser une collaboration basée sur la confiance avec les autorités.

Importance pour les employés

Le groupe cible n'a pas considéré les conditions-cadres politiques comme un facteur d'attractivité en soi. En revanche, il a constaté que, bien souvent, le sentiment d'être otage de la législation domine. Les directions d'institutions ont relevé les différences intercantionales et ont recommandé de tirer des enseignements sur la base de comparaisons. En Suisse romande, notamment, on applique une approche active, créative et orientée vers l'avenir des conditions-cadres politiques. Ni les entreprises extérieures au secteur ni les institutions étrangères pour personnes âgées n'ont considéré les conditions-cadres politiques comme un facteur d'attractivité. Dans l'étude sur les PME, on cite sous la caractéristique «attrait du site» des mesures liées à ce facteur. Ce sont, par exemple, la représentation dans des associations et les échanges avec la politique et l'administration (cf. page 38).

Mesures de meilleure pratique relatives aux conditions-cadres politiques

Mesures	GC	EE	IE	PME
Avoir le courage de poser des exigences et de préciser les attentes de l'employeur.	•			
Accepter, appliquer de manière pragmatique et utiliser de manière positive la législation et les exigences.	•			
Lors de nouvelles réglementations, participer activement à la réflexion et ne pas éluder les conflits, p.ex. à la direction.	•			
Débats sur l'éthique concernant la limitation des prestations.	•			
Planifier l'engagement des ressources et définir clairement les priorités.	•			
Représentation dans les associations (p.ex. associations patronales).				•
Echanges et réseautage avec des institutions politiques et administratives.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

MESURES DE MARKETING

L'importance du marketing pour les organisations du domaine social augmente sans cesse en raison des moyens financiers limités disponibles dans l'entreprise et de l'important marché demandeur dans le secteur du personnel. À côté du marketing des ventes, qui s'adresse à la clientèle et aux destinataires des prestations, le marketing des achats joue également un rôle important pour des ressources comme les biens matériels (dons en nature), les droits d'utilisation (locaux), l'argent (dons, sponsors) et les prestations de travail (Fasching et Lange, 2005). La perception de l'environnement régional attrayant d'une entreprise ou de sa bonne réputation dépend de sa communication vers l'extérieur. Le marketing et les relations publiques peuvent contribuer considérablement à l'attrait de l'employeur.

RÉGION ATTRAYANTE

Description de la caractéristique

L'attrait du site concerne la connexion aux réseaux de transport, l'image de la région, l'ancrage régional et l'intégration de l'entreprise dans des réseaux, ainsi que les conditions régionales du marché du travail (Müller et al., 2011). Même si la promotion classique du site est principalement une tâche communale et cantonale, l'attrait d'une région et la réputation d'une entreprise dans cette région s'influencent réciproquement. L'attrait du site est mis à profit par les entreprises pour attirer du nouveau personnel et pour promouvoir le bien-être des collaborateurs/trices.

Importance pour les employés

Un environnement régional attrayant n'a été cité comme facteur d'attractivité ni par le groupe cible, ni par les institutions étrangères pour personnes âgées. Les entreprises extérieures au secteur ont utilisé à dessein un environnement paysager attrayant et une bonne connexion aux réseaux de transport des villes pour attirer du nouveau personnel. Dans l'étude sur les PME, on cite 13 facteurs d'attractivité liés à la région, dont toutefois trois seulement figurent parmi les 20 les plus importants. Ce sont la situation proche de la frontière (14^e position), les possibilités de changer d'emploi dans la région (16^e), la proximité de grandes villes (18^e), des offres d'emploi pour le partenaire dans la région (22^e), un réseau de transport suprarégional (25^e), un environnement rural-familial (26^e), des possibilités de loisirs dans la nature (27^e), un cadre international (28^e), un réseau de transport dans la région (30^e), des écoles, des garderies et des hautes écoles à proximité (32^e, 31^e, 33^e), ainsi qu'un site high-tech (34^e).

Mesures de meilleure pratique relatives à une région attrayante

Mesures	GC	EE	IE	PME
Attirer du nouveau personnel au moyen d'images de la belle situation (impression de vacances).		•		
Bonne connexion aux réseaux de transport pour le personnel, p.ex. informer sur les réseaux de transport, négocier des arrêts et des cadences de desserte avec les compagnies de transport.		•		•
Management de la mobilité au sein de l'entreprise, avec mesures telles que l'amélioration des places pour vélos, des billets offerts par l'entreprise, des négociations avec les compagnies de transport, l'organisation de courses en commun, car-sharing pour des voyages d'affaires, etc.				•
Encourager le transport individuel non motorisé, p.ex. primes par kilomètre à vélo, participation à des concours «bike to work», douche et cabines pour se changer.				•
Lors de manifestations à l'extérieur, se considérer toujours comme un ambassadeur de la région.				•
Informations sur les avantages régionaux du site (p.ex. nature intacte, tourisme, loisirs) sur le site Internet de l'entreprise, dans les annonces d'emploi, les portraits de l'entreprise.				•
Informations pour les collaborateurs/trices sur les offres régionales (p.ex. associations, activités de loisirs) sur le tableau d'affichage ou dans l'intranet.				•
Activités de loisirs régionales à prix réduit pour les collaborateurs/trices.				•
Présence commune avec d'autres PME ou représentants de la promotion du site lors de manifestations et de salons.				•
Intégration des nouveaux collaborateurs/trices dans la région au moyen d'informations pour l'organisation du quotidien (liaisons en bus ou en train, offres de loisirs, etc.).				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

RÉPUTATION

Description de la caractéristique

La réputation décrit la reconnaissance d'une personne ou d'une entreprise par des tiers extérieurs à celle-ci (Eisenegger et Künstle, 2003). La réputation fonctionnelle résulte de la manière dont une organisation sert la cause pour laquelle elle a été créée. La réputation sociale résulte de la coïncidence entre l'action organisationnelle et les exigences morales, ainsi que les normes et valeurs sociales. Elle est un indicateur d'intégrité morale. Dans la réputation, c'est l'impression laissée qui est déterminante. Comme elle dépend de la reconnaissance de tiers, elle doit être gérée de manière ciblée par un management de la réputation (Eisenegger et Künstle, 2003).

Importance pour les employés

La réputation de l'institution pour personnes âgées n'a pas été mentionnée comme facteur d'attractivité par le groupe cible; seule la conscience de la qualité qui lui est associée a été mentionnée. Cela a également été le cas dans l'analyse secondaire pour les collaborateurs/trices sans fonction dirigeante (cf. page 14). Les entreprises extérieures au secteur ont décrit l'avantage de labels de qualité. Cela leur a offert une grande publicité et leur a permis de renforcer leur image positive sur le marché du travail. Dans l'étude sur les PME, la bonne image des produits arrive en 4^e position, le succès économique de l'entreprise en 10^e et la bonne image de l'entreprise en 15^e position parmi les 20 facteurs d'attractivité les plus importants.

Mesures de meilleure pratique relatives à la réputationn

Mesures	GC	EE	IE	PME
En tant qu'entreprise, répondre aux besoins de ses clients.		•		
Mettre en évidence les particularités des produits dans des ateliers consacrés aux produits.				•
Etre une entreprise florissante sur le marché.			•	
Insister sur un niveau de soin maximal et conduire le personnel vers ce niveau.			•	
Obtention d'une distinction telle que le HR-Award pour PME ou le label «Entreprise favorable aux familles».		•		•
Processus d'amélioration permanent (y c. gestion des réclamations).	•			
Cercle de qualité interdisciplinaire.	•			
Interroger les collaborateurs/trices sur les thèmes «attrait du secteur et des produits».				•
Evaluer les fluctuations et les raisons de ces fluctuations, et prendre les mesures adéquates, p.ex. promotion de l'image du secteur.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

RELATIONS PUBLIQUES

Description de la caractéristique

Les relations publiques désignent la communication consciente entre l'entreprise et le public, à savoir les collaborateurs/trices, les voisins, les clients, les intéressés, les représentants des médias, les partenaires et les fournisseurs, les banques ainsi que les représentants de la politique, de la culture, de l'économie, de l'administration et des sports (KMU-Portal, 2012). Les relations publiques permettent non seulement d'augmenter la notoriété, mais aussi de créer une image positive et la confiance. Les mesures peuvent être subdivisées dans les trois domaines «travail médias» (journaux, revues, publications spécialisées, radio et TV), «instruments de RP» (site Internet de l'entreprise, journée portes ouvertes, conférences, ateliers, etc.) ainsi que «soutien d'activités et sponsoring» (culture, sport, social). La checklist Médias de CURAVIVA Suisse (2009) propose des suggestions concrètes pour les contacts avec les professionnels des médias.

Importance pour les employés

Le thème des relations publiques n'a pas été traité dans l'enquête auprès des collaborateurs/trices de l'analyse secondaire. Le groupe cible ne l'a pas non plus mentionné. Pour les entreprises extérieures au secteur et les institutions étrangères pour personnes âgées, les relations publiques représentaient un facteur important de l'attrait de l'employeur, qui a été mentionné avec de nombreuses mesures. Dans l'étude sur les PME, les relations publiques ne sont pas mentionnées comme facteur d'attractivité. Les mesures recommandées pour les facteurs d'attractivité de la région (cf. page 38) et la réputation (cf. page 40) correspondent toutefois aux mesures des relations publiques.

Mesures de meilleure pratique relatives aux relations publiques

Mesures	GC	EE	IE	PME
Présence dans les médias pertinents.		•	•	
Publicité dans le vent, dans différents médias, y compris à l'étranger.		•		
Informations à travers les médias sociaux et des brochures d'information.			•	
Employer Branding actif.		•	•	
Positionnement en tant que meilleur employeur de la région.		•	•	
Publicité, présence à l'extérieur: présence à des salons de hautes écoles, engagement dans la formation professionnelle, salons pour apprentis.		•		
Informations sur Internet sous la rubrique «Travailler chez nous».		•		
Site Internet pour les employés, intranet.			•	
Souligner ses propres points forts, p.ex. avec des photos de la belle situation avec vue sur le lac.		•		
Favoriser le bouche à oreille par des employés satisfaits.			•	
Contacts réguliers avec les médias de la place, mise en place d'un propre distributeur régional de la presse.				•
Promotion de la relève auprès des élèves ayant terminé leur scolarité obligatoire, p.ex. tunBasel.		•		•
Participation à des salons de contacts avec les entreprises et des présentations d'entreprises pour des élèves ayant terminé leur scolarité obligatoire.		•		•
Participation à des salons professionnels non seulement pour la vente et les échanges entre spécialistes, mais aussi pour ancrer une image positive de l'entreprise et accroître sa notoriété.				•
Annonces d'image du personnel dans le but à long terme de se faire connaître en tant qu'employeur intéressant et de générer une demande constante, p.ex. de places de stage.				•
Communication d'entreprise: envoi de rapports de gestion à des parties prenantes pertinentes et aux médias.				•
Entretien de contacts avec les écoles et les hautes écoles de la place.		•		•
Participation à des organes régionaux.				•
Sponsoring de manifestations régionales sportives, culturelles ou de loisirs.				•

Les champs grisés montrent dans quelles entités étudiées les mesures ont été citées:

GC = groupe cible

EE = entreprises extérieures au secteur en Suisse

IE = institutions étrangères pour personnes âgées

PME = recommandations de l'étude sur les PME

BIBLIOGRAPHIE

Office fédéral de la statistique (2012). Compléments salariaux (fringe benefits). Accès le 19.11.2012 sur: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/o3/o4/blank/key/lohnstruktur/fringe_benefits.html.

Office fédéral des assurances sociales (2012). Politique de la vieillesse en Suisse: vue d'ensemble. Accès le 19.11.2012 sur: http://www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/00068/index.html?lang=fr.

CURAVIVA Suisse (2011). Check-list Public Affairs. Berne: CURAVIVA Suisse.

CURAVIVA Suisse (2009). Check-list médias. Berne: CURAVIVA Suisse.

Eisenegger, M., & Künstle, D. (2003). Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. *Wirtschaftspolitik*, 11, 58–62.

Fasching, H., & Lange, R. (2005). (Hrsg.) *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. Bern: Haupt.

Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.

Fischer, L., Jacobs, G., & Hauser, F. (2008). Gerechtigkeitsempfinden in deutschen Organisationen – Determinanten und Konsequenzen. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 112–127.

Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle* (4., neu überarb. Aufl.). Bern: Haupt.

Hunziker, A. W. (2011). Führen mit Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung und Management*, 17(2), 73–77.

Imhof, A., & Saldutto, B. (2011). Bedingungen und Einflussfaktoren für einen attraktiven Arbeitsplatz in Institutionen der Langzeitpflege. Accès le 19.11.2012 sur: <http://www.qualis-evaluation.ch/pub.page>.

PME-Portal (2012). Öffentlichkeitsarbeit. Accès le 25.11.2012 sur: <http://www.kmu.admin.ch/themen/00231/00238/00251/index.html?lang=de>.

Martin, M., Moor, C., & Sutter, Ch. (2010). Kantonale Alterspolitiken in der Schweiz. Kantone, Städte, Gemeinden. 11_10d_eBericht. Accès le 19.11.2012 sur: http://www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/00068/index.html?lang=de#sprungmarkeo_6.

Muck, P. M., Stumpp, T., & Maier, G. W. (2008). Personale und situationale Bedingungen des Bedürfnisses nach organisationaler Gerechtigkeit. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 76–88.

Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., & Wyssen, T. (2011). *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*. Chur: HTW Chur Verlag. Accés le 25.7.2012 sur: http://www.fh-htwchur.ch/uploads/media/Praxisleitfaden_Arbeitgeberattraktivitaet_-_Endversion_-_mit_Titelseite.pdf.

Ohly, S., & Strabac, Z. (2008). Verbesserungsvorschläge, Fairness und Arbeitszufriedenheit: Ergebnisse aus einer repräsentativen Stichprobe europäischer Arbeitnehmer. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 44–53.

Schuler, H. (2004). (Hrsg.) *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber.

Schweizerische Bundesbehörden (2011). 822.111 Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz. 2. Kapitel: Arbeits- und Ruhezeiten. Accés le 25.7.2012 sur: http://www.admin.ch/ch/d/sr/822_111/a38.html.

Tavakkoli, R. (2009). Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 31–41.

Ulich, E., & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

ANNEXE

Facteurs d'attractivité dans les PME

Classement des facteurs d'attractivité dans les PME (Müller et al., 2011)

1. Salaire et prestations accessoires
2. Possibilités de changement internes vers d'autres domaines d'activité
3. Bonnes relations avec les supérieurs
4. Bonne image des produits
5. Tâche liée à un défi professionnel
6. Charge de travail normale
7. Ambiance agréable dans l'entreprise
8. Contacts directs avec les clients
9. Vaste spectre de tâches
10. Succès économique de l'entreprise
11. Voies de décision courtes
12. Salaire et prestations accessoires dans la moyenne
13. Faible pression en matière de responsabilités/faible charge psychique liée au travail
14. Situation à proximité de la frontière, comme dans le Vierländereck (FL, CH, A, D)
15. Bonne image de l'entreprise
16. Possibilités de changer d'emploi dans la région
17. Reprise de responsabilités sans progression hiérarchique
18. Proximité de grandes villes
19. Encouragement de la formation continue
20. Possibilités de progression hiérarchique
21. Développement du personnel/planification de carrière formalisé
22. Offres d'emploi pour le partenaire dans la région
23. Flexibilité du temps ou du lieu de travail
24. Style de direction coopératif
25. Réseau de transport suprarégional
26. Environnement rural-familial
27. Possibilités de loisirs dans la nature
28. Cadre international
29. Autonomie et liberté de décision
30. Réseau de transport dans la région
31. Ecoles à proximité
32. Garderies à proximité
33. Hautes écoles à proximité
34. Site high-tech
35. Salaire et de prestations accessoires inférieures à la moyenne

CURAVIVA.CH

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS

CURAVIVA Suisse · Zieglerstrasse 53 · Case postale 1003 · 3000 Berne 14
Téléphone +41 (0)31 385 33 33 · Fax +41 (0)31 385 33 34 · www.curaviva.ch · info@curaviva.ch